



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



**Balanced Scorecard aplicado à Loja Adidas – Outlet Freeport
Alcochete**

**Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do
Desporto**

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente:

Professor Doutor Carlos Jorge Colaço, professor associado com agregação da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

Vogais:

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino, professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário, professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

Paulo Daniel Oliveira Rufino

2016

“Algo só é impossível até que alguém duvide e resolva provar ao contrário.”

Albert Einstein

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais, pois graças a eles nunca seria a pessoa que sou hoje, por todo o apoio que sempre me deram, pelas pessoas que significam e por tudo aquilo que já fizeram por mim, estar-vos-ei eternamente agradecido.

À minha irmã e ao meu cunhado que sempre se disponibilizaram para ajudar-me, onde debati ideias com vocês e deram-me a vossa opinião.

Ao meu orientador, professor doutor Rui Claudino, por me ter sugerido o tema que eu próprio desconhecia, e pelo qual acabei por ter bastante interesse e motivação na realização do estudo e pela sua disponibilidade sempre que foi necessário.

Aos meus caros amigos, que já acompanham-me à imenso tempo, onde passamos bons momentos e contribuem sempre para o meu desenvolvimento social, pois o convívio com amigos é o melhor remédio para tudo.

Ao meu chefe, Sérgio Marques, por me ter dado a oportunidade de realizar a minha tese de mestrado no meu local de trabalho, facilitando bastante a recolha de dados e por toda a disponibilidade que sempre esteve para comigo, sempre disponível para reunir quando necessário.

Aos meus colegas de trabalho, Mauro Pereira e Edite Pereira, por me ajudarem sempre que foi necessário a obter informações sobre os seus cargos de trabalho e a todos os restantes colegas que sempre me ajudaram a manter a boa disposição e motivação para a concretização deste trabalho.

Resumo

Vivemos num mundo onde todos os recursos são escassos e as mudanças são uma constante e a uma escala global, neste sentido só as organizações eficientes é que podem e conseguem aspirar aos melhores resultados e ao sucesso. Devem assim unir-se, de modo á concretização dos objetivos estratégicos estabelecidos inicialmente, reforçando o trabalho em equipa, a responsabilização e a eficiência.

O gestor tem assim um papel fundamental no seio da organização onde está inserido, tem à sua responsabilidade toda uma equipa que terá de liderar com o intuito da concretização dos objetivos definidos, gestão de conflitos internos, tomada de decisão, sendo assim necessário possuir um profundo conhecimento de toda a organização, assim como do seu meio envolvente, facilitando e ajudando a sua tomada de decisão em tempo real.

Deste modo foi aplicada a metodologia *Balanced Scorecard* na loja Adidas – Outlet Freeport Alcochete, no sentido de avaliar e medir a sua *performance*, na perspetiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, através dos respetivos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e considerando as relações de causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos para a sua concretização.

Tendo em conta a sua relevância e utilidade, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta essencial no apoio á gestão, pois fornece ao gestor toda a estratégia simplificada e clarificada através do mapa estratégico, o que facilita a sua comunicação, assim como também permite avaliar a *performance* organizacional no curto prazo, tornando-se indispensável para o sucesso da organização em tempo real.

Palavras Chaves: *Balanced Scorecard*, Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho, Metas, Mapa Estratégico, Análise *SWOT*, *Stakeholders*, Adidas-OFA, Eficiência.

Abstract

We live in a world where all the resources are limited, and the changes happens constantly, in that way only the efficiencies organizations can aspire the best results and success. The organizations must unite to achieve the initial strategic goals, reinforcing the team work, responsibility and the efficiency.

The role of the manager is fundamental in the organization. He has the responsibility to lead his team for the goals established, managing the internal conflicts and making the decisions, and this only can be made if he has a deep knowing of the organization and the external environment, helping him for the decisions in real time.

In that way, the methodology of the Balanced Scorecard was applied in the Adidas store – Outlet Freeport Alcochete, to evaluate and measure the performance of the organization in the, financial, costumer, internal processes, development and learning perspectives, using the initial strategic goals, performance indicators, current goals and consideration of the cause-effect between the several strategic objectives for is achievement.

The Balanced Scorecard is an important and useful tool to support the management job, using the Strategic Map gives us a clear image of the strategic lines, supporting the communication as well. In order to evaluate the organization performance in the short time, the Balance Scorecard it's indispensable for the organization success in real time.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Objectives, Performance Indicators, Goals, Strategic Maps, SWOT Analysis, Stakeholders, Adidas-OFA, Efficiency

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Lista de Abreviaturas.....	x
Introdução	1
Capítulo 1 – Apresentação do Problema	3
Formulação do problema	3
Objetivos	4
Objetivos Específicos:	4
Importância do Estudo	5
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	6
Análise e Formulação Estratégica.....	6
O Modelo de Gestão Estratégica	6
Estudo Estratégico.....	7
Formulação Estratégica.....	10
Missão	11
Visão.....	12
Valores Corporativos.....	13
Linhas de Orientação Estratégicas	14
Objetivos	14
Metas	15
Implementação	15
Acompanhamento Estratégico	16
Prestações de Contas.....	16
A importância do Acompanhamento da Estratégia	17
<i>Balanced Scorecard</i>	18
Origem do conceito	18
Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	19
Como funciona o <i>Balanced Scorecard</i> na prática.....	20
Articulação entre os objetivos estratégicos	21
O <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública.....	22
Mapa Estratégico	24

Função do mapa estratégico	24
Analisar causas dos desvios positivos e negativos.....	24
Construir um Mapa Estratégico.....	25
Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	27
Objetivos da Perspetiva dos Clientes	28
Objetivos da Perspetiva Financeira	28
Objetivos da Perspetiva do Processo.....	29
Objetivos da Perspetiva de Aprendizagem.....	29
Definição de objetivos	30
Relações Causa-Efeito.....	31
Construção de Indicadores de medição da <i>performance</i>	32
Tipos de indicadores.....	33
Avaliação da <i>performance</i> dos objetivos	35
Modelo de <i>Scoring</i>	35
Mapa de Indicadores	36
Iniciativas estratégicas.....	37
<i>Balanced Scorecard</i> aplicado no desporto a nível nacional	39
Capítulo 3 - Metodologia.....	45
Método de Investigação	45
Campo de Investigação	46
Amostra.....	46
Instrumentos de recolha de dados	47
Etapas e procedimentos da realização do estudo	48
Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados.....	50
Estudo estratégico	50
Análise dos <i>Stakeholders</i>	50
Análise SWOT	55
Formulação Estratégica.....	59
Missão	59
Visão.....	59
Atitude da Marca.....	59
Estratégia Adidas.....	60
Valores Corporativos.....	60

Planeamento Estratégico	61
As perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	61
Mapa Estratégico	66
Mapa de Relações Causa-Efeito	67
Alinhar a Organização	68
<i>Balanced Scorecard</i> da loja Adidas – Outlet Freeport Alcochete	68
Departamento <i>Store Manager</i>	71
Departamento <i>In Store Trainer</i>	73
Departamento <i>Visual Merchandising</i>	74
Avaliação da <i>Performance</i>	75
Capítulo 5 – Conclusões, Recomendações e Limitações	77
Bibliografia	83

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Grelha de Análise dos <i>Stakeholders</i>	8
Tabela 2 - Modelo de Matriz de análise dos <i>Stakeholders</i>	9
Tabela 3 - Modelo de Matriz <i>SWOT</i>	10
Tabela 4 - Quadro síntese da formulação estratégica	11
Tabela 5 - Valores da Microsoft	14
Tabela 6 - Relação entre as quatro perspetivas	21
Tabela 7 - Exemplo do Mapa Estratégico	26
Tabela 8 - Perspetivas do BSC e respetiva explicação	27
Tabela 9 - Exemplos de Indicadores	33
Tabela 10 - Exemplo de indicadores de ação	34
Tabela 11 - Modelo de <i>Scoring</i>	35
Tabela 12 - Classificação dos objetivos	36
Tabela 13 - Exemplo de Mapa de Indicadores	37
Tabela 14 - Exemplo de estruturação de atividades em 3 níveis	38
Tabela 15 - Exemplo de estruturação pormenorizada de atividades	38
Tabela 16 - Dissertações realizadas sobre o BSC a nível nacional	40

Tabela 17 - Grelha de análise dos <i>Stakeholders</i> da loja Adidas – Outlet Freeport Alcochete	52
Tabela 18 - Matriz de análise dos Stakeholders da loja Adidas - OFA.....	53
Tabela 19 - Matriz <i>SWOT</i> da Adidas – Outlet Freeport Alcochete	55
Tabela 20 - Matriz <i>SWOT</i> da Adidas – Outlet Freeport Alcochete com interação positiva e negativa.....	57
Tabela 21 - Perspetiva financeira	61
Tabela 22 - Perspetiva financeira – objetivos estratégicos e descrição	62
Tabela 23 - Perspetiva dos clientes.....	62
Tabela 24 - Perspetiva dos clientes – objetivos estratégicos e descrição	63
Tabela 25 – Perspetiva dos processos internos.....	63
Tabela 26 - Perspetiva dos processos internos – objetivos estratégicos e descrição	64
Tabela 27 - Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento	65
Tabela 28 - Perspetiva aprendizagem e desenvolvimento – objetivos estratégicos e descrição	65
Tabela 29 - Mapa Estratégico da Adidas – Outlet Freeport Alcochete	66
Tabela 30 - Mapa estratégico da Adidas – Outlet Freeport Alcochete e as relações causa-efeito.....	67
Tabela 31 - <i>Balanced Scorecard</i> da loja Adidas- Outlet Freeport Alcochete	69
Tabela 32 - <i>Scorecard Store Manager</i>	71
Tabela 33 - <i>Scorecard In Store Trainer</i>	73
Tabela 34 - <i>Scorecard Visual Merchandising</i>	74
Tabela 35 - Classificação da <i>performance</i>	75

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução do BSC.....	20
Figura 2 - Organigrama da loja Adidas – Outlet Freeport Alcochete	47

Lista de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

Adidas OFA – Adidas Outlet Freeport Alcochete

NPS – Net Promoter Score

ISC – In Store Comunicacion

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

PEX – Personal Expenses

KPI – Key Performance Indicators

AVT – Valor Médio por Talão

UPT – Unidades por Talão

TC – Taxa de Conversão

Introdução

Atualmente, vivemos numa geração onde todos os recursos são escassos e as mudanças cada vez se fazem sentir com maior rapidez, neste sentido só as organizações eficientes é que podem e conseguem aspirar à eficiência. Devem assim unir-se, de modo à concretização dos objetivos estratégicos estabelecidos inicialmente, ganhando força o trabalho em equipa, a responsabilização e a eficiência.

O gestor tem assim um papel fundamental no seio da organização onde está inserido, tem à sua responsabilidade toda uma equipa que terá de gerir com o intuito da concretização dos objetivos definidos, gestão de conflitos internos, tomada de decisão, sendo assim necessário possuir um profundo conhecimento de toda a organização, assim como do seu meio envolvente, facilitando e ajudando a sua tomada de decisão em tempo real.

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) veio neste sentido tornar-se uma ferramenta bastante útil e interessante para os gestores, uma vez que permite simplificar e clarificar toda a estratégia para dentro da organização, tornando-a assim do fácil conhecimento de todos os elementos, para que a sua comunicação seja eficaz. Assim todos sabem o caminho a percorrer e qual o seu contributo para o sucesso da organização. Outro aspeto importante desta metodologia para o gestor é funcionar como um instrumento de monitorização do acompanhamento da *performance* estratégica e operacional, ou seja, permite no curto prazo realizar uma avaliação da sua *performance* e compara-la com as metas definidas inicialmente, só assim é possível verificar a sua evolução, como também identificar possíveis desvios e adotar novas medidas de modo a concretização dos objetivos estratégicos previamente definidos.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos, no primeiro capítulo é referente à apresentação do problema em estudo, onde aborda a formulação do problema, os objetivos específicos definidos e qual a importância do estudo.

O segundo capítulo faz referência à revisão da literatura, onde é estruturada toda a teoria necessária para a sua realização.

O terceiro capítulo é correspondente à metodologia utilizada, onde foi definido o método de investigação, campo de investigação, amostra e os instrumentos de recolha de dados necessários para a realização do presente estudo.

O quarto capítulo diz respeito à apresentação e discussão dos resultados, é neste capítulo que toda a teoria é aplicada à loja Adidas – OFA, onde foi realizada a análise aos *stakeholders*, elaboração do mapa estratégico e as suas relações causa-efeitos e a elaboração do modelo BSC adaptado à loja e aos seus respetivos departamentos.

Por fim, o quinto capítulo refere as conclusões, recomendações e limitações identificadas após a realização do estudo.

Capítulo 1 – Apresentação do Problema

Formulação do problema

Segundo Kaplan e Norton (2005), as estratégias - a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor, estão a mudar, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias ficaram para trás.

Existe uma grande distância entre a teoria e a prática da estratégia definidas pela organização, ou seja, enquanto existe uma evolução do conceito “estratégia”, as metodologias para a sua implementação não acompanham essa respetiva evolução.

Com base nessa necessidade existencial para as organizações, foi criado o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite ter uma noção global da organização, estabelecendo objetivos e indicadores, tendo por base a missão e a visão, e posteriormente avaliar e mensurar esses mesmos objetivos, no sentido de criar um sistema de avaliação e gestão estratégica. Através desta ferramenta o gestor consegue ter a noção do rumo que a organização está a tomar e se vai de encontro ao estabelecido inicialmente de acordo com os objetivos.

Neste sentido, e tendo em conta a relevância do BSC, surge a questão: Será o *Balanced Scorecard* capaz de medir e avaliar o desempenho de uma empresa no setor do Retalho Desportivo?

Será realizado um estudo de caso, na loja Adidas - OFA, em Alcochete, onde pretende-se estabelecer um mapa estratégico, definindo objetivos estratégicos e indicadores, com base na metodologia *Balanced Scorecard*.

Objetivos

Com a realização do estudo de caso indicado, o objetivo principal passa por elaborar um mecanismo de avaliação e controlo do desempenho da loja Adidas - OFA, através da ferramenta *Balanced Scorecard*, traduzindo a estratégia da organização em ações operacionais, ajudando assim a perceber se houve melhorias a nível do desempenho da organização.

Objetivos Específicos:

Tendo em conta a temática abordada, e estando definido o objetivo estratégico do estudo, é necessário desdobrá-lo em objetivos específicos para ajudar na resolução da problemática em questão:

- **1º Objetivo específico:** Identificar e analisar os *stakeholders*, pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da loja Adidas –OFA
- **2º Objetivo específico:** Elaboração do mapa estratégico e suas relações causa-efeito, da loja Adidas – OFA, englobando as quatro perspetivas do BSC.
- **3º Objetivo específico:** Elaboração do modelo BSC adaptado à loja Adidas – OFA, com base nas quatro perspetivas.
- **4º Objetivo específico:** Elaboração do modelo *Scorecard* adaptado para o departamento do *Store Manager*.
- **5º Objetivo específico:** Elaboração do modelo *Scorecard* adaptado para o departamento do *In Store Trainer*.
- **6º Objetivo específico:** Elaboração do modelo *Scorecard* adaptado para o departamento do *Visual Merchandising*.

Importância do Estudo

Atualmente e tendo em conta as constantes mudanças da era da globalização e inovação, é necessário tanto para as organizações como para os respetivos gestores conseguirem acompanhar essa evolução de forma eficaz, marcando uma posição de destaque face à concorrência.

É necessário que os gestores estejam sempre na vanguarda no que diz respeito ao mercado e ao meio envolvente da organização, de modo a terem uma visão global dos possíveis acontecimentos futuros, bem como da própria organização, no sentido de que esta consiga responder de forma eficiente e eficaz às necessidades de todos os *stakeholders*.

Neste sentido, a metodologia *Balanced Scorecard* ajudará ao gestor a ter uma visão global da organização, assim como aos seus colaboradores, uma vez que é um sistema de gestão que traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores e metas de fácil entendimento pelos participantes da organização.

A importância deste estudo de caso, deve-se ao facto de existir um reduzido número de estudos sobre o BSC aplicado a organizações de Retalho Desportivo, percebendo até que ponto ajudará a loja Adidas – OFA no que diz respeito ao seu desempenho organizacional. O facto de ser uma ferramenta de gestão que não se limita unicamente a perspetivas financeiras, englobando assim toda a estrutura da organização e proporcionando uma visão global da mesma, tanto para o gestor como para os seus colaboradores, o que se revela interessante nesse aspeto.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Análise e Formulação Estratégica

O Modelo de Gestão Estratégica

De acordo com Peter Drucker (como citado em Herrero, 2005, p 2) toda a organização opera sobre uma teoria de negócio, isto é, um conjunto de hipóteses, no que diz respeito ao seu negócio, quais os seus objetivos, como é avaliado os resultados e quem são os seus clientes.

A gestão estratégica incide nas decisões e execuções de gestão, que estabelecem e influenciam o desenvolvimento da estratégia inicial de uma empresa, e por consequência a sua *performance* a medio e a longo prazo.

De acordo com Caldeira (2009) o modelo de gestão estratégia assenta em 5 fases distintas, sendo estas as seguintes:

1º Fase – Estudo Estratégico

2º Fase – Formulação Estratégica

3º Fase- Implementação

4º Fase - Acompanhamento

5º Fase – Prestações de Contas

Estudo Estratégico

Designado por diagnóstico estratégico, tem como objetivo principal proceder à análise da envolvente interna e externa da organização e a forma como interagem.

Esta fase é de extrema importância para perceber a organização no que diz respeito aos seus recursos financeiros, humanos e materiais, capacidades e competências e o seu meio envolvente. É crucial perceber a evolução do meio de forma a detetar futuras ameaças e oportunidades.

A análise dos *stakeholders* e a análise SWOT, são duas das metodologias utilizadas pelos gestores no estudo estratégico.

A Análise dos *Stakeholders*

Para Caldeira (2009) os *stakeholders* são indivíduos, grupos de interesses e organizações que disputam o controlo de recursos e resultados de uma organização para proveitos próprios.

Existem dois tipos de *stakeholders*, os internos e os externos á organização.

Exemplo de internos: Conselho de Administração, Diretores e Colaboradores em Geral.

Exemplo de Externos: Clientes, Fornecedores, Governo, Concorrência.

A análise dos *Stakeholders* é dividida em 7 fases:

- ✓ **1º Fase:** Identificar *Stakeholders*: Identificar todos os *stakeholders* da organização
- ✓ **2º Fase:** Identificar KPI: os critérios KPI (*key performance indicators*) que cada um deles utiliza para avaliar atualmente e sob a sua perspetiva a organização.
- ✓ **3º Fase:** Quantificar KPI: Utilizando os critérios definidos na fase anterior, identificar o grau que os critérios assumem atualmente, para a sua identificação do grau, por exemplo utilizando uma escala de 1 a 4.
- ✓ **4º Fase:** Nível de interesse dos *Stakeholders*: identificar o nível de interesse que os *stakeholders* têm na organização, através da escala referida anteriormente.

- ✓ **5º Fase:** Poder dos *Stakeholders*: identificar a capacidade que tem para influenciar a organização, também através da escala referida anteriormente.
- ✓ **6º Fase:** Construção da Matriz: a matriz dos *stakeholders*, posicionando no respetivo quadrante cada *stakeholders*, com base no seu nível de interesse e capacidade de influência/ poder para a organização.
- ✓ **7º Fase:** Identificar medidas: as medidas que a organização deve desenvolver para “satisfazer” cada segmento de *stakeholders* identificado nos quadrantes da matriz, garantindo que cada um deles não irá constituir uma ameaça à execução do plano estratégico e consequentemente à *performance* da organização.

Tabela 1 - Grelha de Análise dos *Stakeholders*

<i>Stakeholder</i> (SH)	Que critérios utiliza para avaliar a organização?	Dentro desses critérios como é que o SH avalia o Desempenho da organização	A organização pode influenciar o stakeholder?	O SH tem interesse na organização?	O SH pode influenciar a organização
Internos					
Externos					
		1 (-) a 4 (+)	1 (-) a 4 (+)	1 (-) a 4 (+)	1 (-) a 4 (+)

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Tabela 2 - Modelo de Matriz de análise dos *Stakeholders*

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	Esforço Mínimo	Manter Informado
	Muito	Manter Satisfeito	Gerir em Proximidade

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Análise SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, constituindo um anagrama de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Segundo Sun Tzu (500 aC como citado em Caldeira, 2009, p.23). “concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Os pontos fortes e pontos fracos dependem única e exclusivamente das características e do desempenho da organização, ou seja, dependem do ambiente interno da organização.

As oportunidades e ameaças são fatores que a organização não controla, uma vez que estes dependem do seu ambiente externos.

Tabela 3 - Modelo de Matriz SWOT

		Pontos Fracos						Pontos Fortes						
		Ponto fraco 1	Ponto fraco 2	Ponto fraco 3	Ponto fraco 4	Ponto fraco 5	...	Ponto Forte 1	Ponto Forte 2	Ponto Forte 3	Ponto Forte 4	Ponto Forte 5	...	
Ameaças	Ameaça 1													
	Ameaça 2													
	Ameaça 3													
	Ameaça 4													
	Ameaça 5													
													
Oportunidades	Oportunidade 1													
	Oportunidade 2													
	Oportunidade 3													
	Oportunidade 4													
	Oportunidade 5													
													

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Formulação Estratégica

É o passo seguinte após o estudo estratégico estar realizado e é onde apresenta-se a estratégia propriamente dita.

É neste subtema que se enquadra o plano estratégico, definindo-se a missão, a visão, os valores institucionais, as grandes linhas de orientação estratégica, os principais objetivos, as metas, e as iniciativas estratégicas.

Tabela 4 - Quadro síntese da formulação estratégica

Missão	Quem Somos? O que fazemos? Ex: Desenvolvemos competências de Gestão
Visão	Para onde vamos? Como queremos ser reconhecidos? Ex: Afirmarmo-nos como uma referência a nível nacional no ensino da gestão
Valores Corporativos	Que cultura devemos respeitar? O que é importante para nós? Ex: Qualidade, Inovação, Credibilidade
Linhas de Orientação Estratégica	Quais são as nossas grandes linhas de ação? Qual o caminho a seguir? Qual o plano de Jogo? Ex: Apostar numa formação inovadora, Alinhar com as melhores metodologias internacionais.
Objetivos	Que Objetivos pretendemos alcançar? Ex: Maximizar a capacidade produtiva, Satisfação máxima dos Clientes, racionalização de custos
Metas	Qual a nossa ambição? Ex: Formar 4000 participantes, obter níveis de excelência na avaliação das ações de formação
Iniciativas Estratégicas	Que projetos críticos teremos de executar para concretizar a estratégia? Ex: implementar a videoconferência, aquisição de uma plataforma de <i>e-learning</i> nacional

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Missão

De acordo com Pires (2005), a maneira especial como uma organização deve cumprir a sua vocação designa-se por missão. A organização atua em função dum espaço social principal e de segmentos. Portanto, tem de se dirigir a grupos alvo específicos que lhe são próprios. É evidente que quando uma organização não sabe ou não quer definir o seu espaço social principal, dirige-se para o genérico e entra em conflito com outras organizações. Em conclusão a missão esclarece a maneira especial como uma dada organização cumpre a sua vocação.

Segundo Kaplan e Norton (2008) a missão da organização é uma breve declaração entre uma ou duas frases que define o porquê da organização existir.

De acordo com Teixeira (1998), a missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais, traduz-se na prática numa filosofia básica de atuação da empresa e é o ponto de partida para a definição dos outros objetivos que a ela estão, portanto, subordinados.

A missão de uma determinada organização traduz-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual é a razão de ser da sua existência. Quando se traduz numa declaração explícita, esta deve ser:

- ✓ Breve
- ✓ Simples
- ✓ Flexível
- ✓ Distintiva

De modo a ser de fácil entendimento, conseguir maior durabilidade temporal e diferenciar-se das outras organizações similares.

Pode ainda conter informações sobre:

- ✓ O tipo de produtos ou serviços a que a empresa se dedica
- ✓ Os mercados a que se dirige
- ✓ A sua filosofia de atuação
- ✓ A visão que tem de si própria
- ✓ A imagem pública que pretende transmitir

Visão

“ É verdade que se a visão do futuro não é toda a gestão, pelo menos é uma parte essencial dela.” Henry Ford (1841-1925)

Segundo Kaplan e Norton (2008) definem a visão como uma indicação do caminho a percorrer a longo prazo, entre 3 a 10 anos, para atingir os objetivos da organização. É a forma como a organização quer ser vista pelos *stakeholders*.

Segundo Pires (2006), a vocação e a missão enquanto elementos centrais da filosofia das organizações devem ser orientados pela visão que enquadra a atitude da organização em relação às suas perspectivas de futuro.

Valores Corporativos

Segundo Niven (2005), os valores representam o que a organização acredita ser importante para a sua própria essência, sendo representadas diariamente através das suas ações e não devem se modificar, agindo como uma fonte de energia e ciência frente ao mundo que a rodeia.

De acordo com Caldeira (2009), os valores devem referenciar aspetos que definam:

- ✓ Comportamentos
- ✓ Identifiquem códigos de conduta
- ✓ Promovam atitudes
- ✓ Reconheçam princípios
- ✓ Esclareçam formas de estar

Deste modo, todos estes aspetos terão um papel fundamental no sentido de ajudar diariamente, todos os colaboradores de uma organização, fazendo com que esta esteja mais habilitada a desempenhar em excelência a sua missão e alcançar a sua visão.

Para Roadmap (como citado em Caldeira, 2009, p.31) a construção dos valores assenta em 6 aspetos:

- ✓ Identificação de 8 a 12 valores que possam ser considerados importantes para organização, sem nunca esquecer a missão, visão, linhas de orientação estratégicas e objetivos estratégicos;
- ✓ Com a participação da chefia da organização, proceder à eliminação dos valores menos importantes até se chegar a uma *short list* de apenas 4, escolhendo apenas os mais importantes.
- ✓ Analisar os 4 valores escolhidos e coloca-los por ordem decrescente de importância.

- ✓ Para cada valor, construir um texto de 3 a 4 linhas que explique aos colaboradores a importância do valor para o cumprimento da missão da organização.
- ✓ Através de uma análise subjetiva envolvendo as chefias da organização, deve-se tentar avaliar, numa escala de 0 a 100%, o nível atual de inserção de cada valor nos comportamentos dos colaboradores.
- ✓ Para cada valor, em função do seu nível de implantação, deve identificar-se quais as iniciativas que devem ser conduzidas na organização para que se possa introduzir ou consolidar os respectivos valores.

Tabela 5 - Valores da Microsoft

Microsoft	Integridade e honestidade
	Paixão pelos clientes e inovação
	Abertura, respeito pelos outros
	Vontade para grandes desafios
	Auto-criticismo

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Linhas de Orientação Estratégicas

Kaplan e Norton (1996) referem que as linhas de orientação estratégicas devem considerar a análise dos *stakeholders* e a análise SWOT, identificando assim possíveis problemas existentes, de modo a conseguir resolvê-los, com a criação e definição criteriosa de objetivos para cada uma das quatro perspectivas avançadas pelo BSC.

Objetivos

Objetivos são o resultado desejado numa qualquer atividade, quando não forem expressamente definidos de forma diferente, entenderemos que “metas” e “alvos” são sinónimos de objetivos (Teixeira, 1998).

Segundo o mesmo autor, os objetivos devem ser explicitados de forma bem concreta e apresentarem as seguintes características:

- ✓ Hierarquia;
- ✓ Consistência;
- ✓ Mensurabilidade;
- ✓ Calendarização;
- ✓ Desafios atingíveis;

Metas

Segundo Kotler (2000), a meta é a quantificação do objetivo, ou seja, a conversão do objetivo em medidas de desempenho mensurável e controlável.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) as metas deverão ser ambiciosas e indicar o grau de superação da organização, de modo a serem entendidas pela organização.

Segundo Caldeira (2009), as metas quantificam o nível de desempenho a atingir para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

As metas são a quantificação dos objetivos, como por exemplo: atingir 120 mil euros de vendas referentes ao mês de Janeiro.

Implementação

Segundo Caldeira (2009), esta é a fase pela qual a organização operacionaliza a estratégia, sendo uma das fases mais críticas, uma vez que envolve a passagem da teoria à prática.

É constituída pela aplicação dos planos de atividade e orçamentos definidos nas fases anteriores e a nível interno pela organização, tendo sempre em conta a orientação do plano estratégico e a carta da missão da organização (Caldeira, 2009).

Acompanhamento Estratégico

O plano estratégico engloba as referências, objetivos e metas definidas pela organização e pelas quais é monitorizada e avaliada, a nível de performance de atuação, assim como o impacto que causa no seu meio envolvente.

Caldeira (2009), considera este processo de monitorização contínuo ao longo do ano, permitindo assim efetuar o acompanhamento e controlo dos objetivos, atividades e iniciativas estratégicas.

Segundo Caldeira (2009), “o controlo consubstancia-se principalmente no *report* que assume especial importância, no sentido em que é o meio privilegiado de avaliação do desempenho da instituição sob diferentes perspetivas e dimensões (ex: regiões, unidades orgânicas, áreas de atuação, departamentos, projetos)”.

Prestações de Contas

É nesta fase que a organização faz um balanço do nível de *performance* dos seus resultados apresentados, apura os desvios e explica as decisões tomadas tendo em conta a resolução dos problemas.

De acordo com Caldeira (2009), a prestação de contas tem como objetivo anunciar aos *stakeholders* a forma como esta conseguiu ou não dar seguimento à estratégia inicial da organização, tendo em conta o seu plano de atividades e orçamentos.

É entregue ainda o relatório de atividades e contas, Quadro de Avaliação e Responsabilização, assim como o documento da autoavaliação interna.

Esta última fase do modelo de gestão estratégica é o resultado final de todas as outras fases, ou seja, numa boa gestão, funcionará com um modelo de distinção e projeção da organização.

A importância do Acompanhamento da Estratégia

A implementação da estratégia, é um processo crítico para garantir o sucesso da própria organização, uma vez que nem sempre consegue-se executá-la como o desejado. Deste modo é imprescindível a existência de meios internos de forma a implementá-la.

Segundo Caldeira (2009), para garantir o sucesso da implementação do plano estratégico, é necessário e fundamental o acompanhamento, no curto prazo, da implementação e execução da estratégia.

De acordo com Caldeira, 2009, p.34 “a complexidade da envolvente, a rapidez com que esta se altera e o nível de exigência que caracteriza a nossa sociedade atual, obrigam a que as organizações disponham de instrumentos capazes de acompanhar a estratégia no curto prazo, sob pena das alterações externas e internas serem já um dado adquirido e inviabilizarem a boa execução do plano estratégico”.

Tendo em conta esta situação, a metodologia *Balanced Scorecard*, surge como uma boa oportunidade na implementação e desenvolvimento estratégico de organizações públicas e privadas.

Balanced Scorecard

Origem do conceito

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, através de um artigo – “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” – publicado na Harvard Business Review.

A metodologia procurou dar resposta às necessidades impostas pela vasta complexidade da performance existente nas organizações, tendo sido crescentemente utilizada em diversas organizações e empresas (Epstein e Manzoni, 1998).

Caldeira (2009), refere que a metodologia surgiu para dar resposta a um conjunto de problemas comuns às organizações, uma vez que as organizações focavam-se exclusivamente em indicadores financeiros, e isso prejudicava-lhes a performance de medio e longo prazo, uma vez que os indicadores financeiros apenas se focavam no curto prazo.

O mesmo autor, refere que o *Balanced Scorecard* define que num *report* devem constar, além dos indicadores financeiros, medidas para os ativos intangíveis, (valores, competências, conhecimentos, trabalho de equipa, etc...) medidas de performance do processo operacional e medidas relativas aos clientes. Neste sentido e com base nestes indicadores, consegue-se explicar em termos não financeiros e com alguma antecipação, o sucesso ou o insucesso dos principais indicadores financeiros.

A metodologia *Balanced Scorecard* consiste na criação de um mapa de indicadores de desempenho que pretende atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se assim uma ferramenta de comunicação e promoção, interligando a estratégia global da empresa com a estratégia operacional da mesma (Kaplan e Norton, 1996; 2000).

Segundo Kaplan e Norton (1992), esta metodologia resume-se num documento, com indicadores de performance que assenta em quatro perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Evolução do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* surge numa primeira versão, como uma metodologia que estabelece uma relação de equilíbrio entre indicadores financeiros com indicadores não financeiros, incluindo assim três novas perspectivas (Clientes, Processos Internos e Aprendizagem), já incluindo a perspectiva financeira.

Como podemos conferir na figura abaixo, o BSC desde a sua origem em 1992 a 1996, o BSC procura balancear as perspectivas externas (Financeira e Clientes) com as perspectivas Internas (Processo e Aprendizagem), os indicadores de medio longo prazo com os indicadores de curto prazo e os indicadores de resultado com os de ação (Caldeira, 2009).

Posteriormente, o BSC passou a implementar com sucesso novas estratégias e não servindo apenas para medir a *performance* das organizações.

O BSC continuou a evoluir, e desta forma passou de uma ferramenta de mediação balanceada para uma ferramenta de gestão estratégica, ou seja, além da necessidade de implementar uma boa estratégia, é fundamental saber geri-la para que o sucesso seja garantido, através da participação de todos os colaboradores e chefias da respetiva organização, criando assim o conceito de “organização orientada para a estratégia”.

Em 2004, o BSC consegue criar um novo conceito “ Alinhamento dos ativos intangíveis”, como chave para a criação de valor sustentável. A existência de uma relação entre colaboradores, tecnologia e clima organizacional ajudará no futuro à concretização dos objetivos estabelecidos em relação ao processo, clientes e financiadores, focando assim o gestor a sua gestão na transformação de ativos intangíveis em resultados concretos.

Em 2006, o alinhamento da organização com a estratégia e metodologia, foi considerado um ponto crítico para o sucesso do *Balanced Scorecard*.

Já em 2008, Kaplan e Norton centram o foco em aspetos centrais para a articulação da estratégia com as operações.

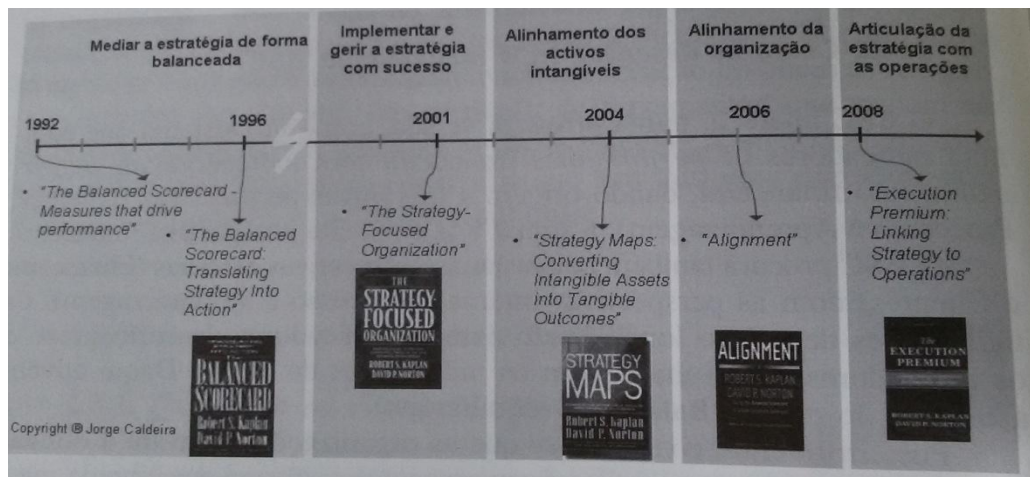


Figura 1 - Evolução do BSC

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Como funciona o *Balanced Scorecard* na prática

Segundo Caldeira (2009), é importante esclarecer que a finalidade do BSC não é de formulação da estratégia da organização.

Porém algumas organizações, suportam na ferramenta *Balanced Scorecard* a forma de criarem a sua própria estratégia (Caldeira,2009).

É importante referir que esta metodologia tem por finalidade simplificar e clarificar a estratégia já existente da organização (Caldeira, 2009).

Para que a metodologia seja implementada de forma correta e eficaz, é necessário ter em atenção dois aspetos críticos:

- ✓ Toda a estratégia deve ser clarificada ao ponto de qualquer elemento da organização possa entendê-la perfeitamente, percebendo de forma exata como pode contribuir para o seu sucesso.
- ✓ Funcionará como um instrumento de monitorização para o acompanhamento da *performance* estratégica e operacional.

De acordo com Caldeira (2009), a tradução da estratégia consiste na materialização da metodologia BSC num *report* de acompanhamento de *performance* estratégica, isto é, criação de um mapa estratégico, onde os objetivos estratégicos da organização estão posicionados numa matriz, de forma horizontal pelas quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem) e disciplinados verticalmente pelos vetores estratégicos, relacionando-se entre si através de relações de causa-efeito. Para avaliação dos objetivos estratégicos, serão atribuídos indicadores específicos, comparando os resultados obtidos com as metas previamente negociadas na organização.

Articulação entre os objetivos estratégicos

Existe uma interligação entre as quatro perspectivas: uma ótima *performance* nos objetivos da aprendizagem induz melhorias nos processos internos, que automaticamente irá induzir melhorias nos resultados financeiros, o que é positivo para a organização, como também será bem vista aos olhos dos clientes (Caldeira,2009).

Tabela 6 - Relação entre as quatro perspectivas

Perspetivas	Questões
Financeira	Quais os objetivos a atingir para otimizar os recursos e ainda contribuir para a satisfação do cliente?
Cliente	Quais os objetivos a atingir para satisfazer os clientes?
Processo	Quais os objetivos a atingir para que o processo da organização seja excelente e consiga assim satisfazer o cliente e contribuir para os objetivos financeiros?
Aprendizagem	Quais os objetivos a atingir para motivar e entregar competências aos colaboradores garantindo a excelência nos processos internos?

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Estes são exemplos de algumas questões sobre possíveis objetivos para cada uma das perspectivas, e por consequência, estabelecer uma relação entre eles.

O *Balanced Scorecard* na Administração Pública

Vantagens da aplicação do BSC na Administração Pública

Segundo Caldeira (2009), existem uma vantagem na aplicação desta ferramenta em organismos e unidades orgânicas do estado, sendo este os seguintes:

- ✓ **O Acompanhamento, no curto prazo, da performance estratégica da organização** – isto é, permite aos gestores públicos, no curto prazo terem uma avaliação da performance estratégica da organização, visto que o BSC pressupõe um acompanhamento periódico da execução da própria estratégia.
- ✓ **A prontidão da identificação das causas de eventuais desvios da estratégia** – ou seja, ao existir um acompanhamento, a qualquer momento é possível, identificar, alterar, antecipar qualquer desvio que não corresponda aos previamente estabelecidos, o que ajudará na prossecução da estratégia e objetivos definidos.
- ✓ **A disseminação da estratégia na organização** – a estratégia deixa de ser um assunto do topo da organização, uma vez, que a metodologia BSC promove a compreensão e colaboração de todos os funcionários da organização, podendo estes atuarem na sua operacionalização e responsabilizarem-se pelo seu acompanhamento.
- ✓ **O alinhamento dos colaboradores chave da organização com a estratégia** – é necessário definir o caminho, os objetivos e os meios, ou seja, as vantagens inerentes de ter todos os colaboradores focados na mesma direção são óbvias.
- ✓ **A focalização dos colaboradores na concretização dos objetivos estratégicos** – promovendo uma cultura por base na gestão por objetivos, o BSC ajuda a que os colaboradores e chefias se concentrem no que realmente é importante, o cumprimento do plano estratégico.

Desvantagens à implementação e aplicação do *Balanced Scorecard*

Sendo o BSC uma metodologia desenvolvida na América e por americanos, existem algumas diferenças para a aplicação na realidade portuguesa, não esquecendo ainda que esta foi desenvolvida para o sector privado, o que dificulta a sua implementação ao setor público.

No entanto seguem-se algumas dificuldades à sua implementação no setor público português:

- ✓ **As organizações públicas estão coladas aos ciclos políticos**, ou seja, geram momentos de inexistência, indefinição ou suspensão da estratégia;
- ✓ **Nem sempre é dada a importância ao que poderá ser o papel da organização a longo prazo**, ou seja, existe uma pressão para obter uma *performance* operacional em detrimento da *performance* estratégica a medio e longo prazo;
- ✓ **Os resultados da performance das organizações são do interesse público;**
- ✓ **O existente interesse e o poder dos *stakeholders* nas organizações;**
- ✓ **Muitas das organizações não têm recursos nem capacidade para cumprir os objetivos definidos superiormente nas grandes linhas orientadoras da tutela;**
- ✓ **Duração dos resultados no setor público**, os resultados demoram mais tempo a aparecer por força das circunstâncias anunciadas anteriormente;
- ✓ **Falta de capacidade para motivar os colaboradores**, que por vezes é nula;

Mapa Estratégico

Função do mapa estratégico

Segundo Caldeira (2009), o mapa estratégico funciona como um *Cockpit* de um avião, ou seja permite aos gestores da organização conduzi-los à sua visão, sendo este um fator crítico a ter em conta, pois permite um acompanhamento e discussão estratégica da organização, permitindo suportar a apresentação dos resultados e debaterlos com as metas inicialmente estabelecidas.

Uma das principais funções do mapa estratégico passa por facilitar e explicar a estratégia definida dentro da própria organização, sendo útil também no acompanhamento da *performance* organizacional.

De acordo Caldeira (2009) na metodologia *Balanced Scorecard*, a estratégia é explicada tendo em atenção o equilíbrio entre:

- ✓ O curto prazo e o medio-longo prazo;
- ✓ A componente financeira e não financeira;
- ✓ A área interna e externa da organização
- ✓ Os indicadores de ação e de resultado;

Resumindo, é necessário e essencial que todos os colaboradores saibam o caminho a percorrer, que a estratégia esteja bem definida e transmitidas aos mesmos, de modo a que todos façam parte dos processos da organização, de modo a atingir os objetivos definidos.

Analisar causas dos desvios positivos e negativos

A ferramenta BSC vai ajudar a organização a conseguir apurar, de forma clara e eficaz, os possíveis desvios e causas que puderam ocorrer, tendo em conta o seu planeamento estratégico.

Segundo Caldeira (2009) existe um conjunto de perguntas às quais os gestores terão de dar resposta:

- ✓ Quais os desvios quês estão a ocorrer na estratégia?
- ✓ Quais as suas causas?
- ✓ Porquê que é que aconteceram?
- ✓ Como é que cada unidade orgânica está a contribuir para a solução?

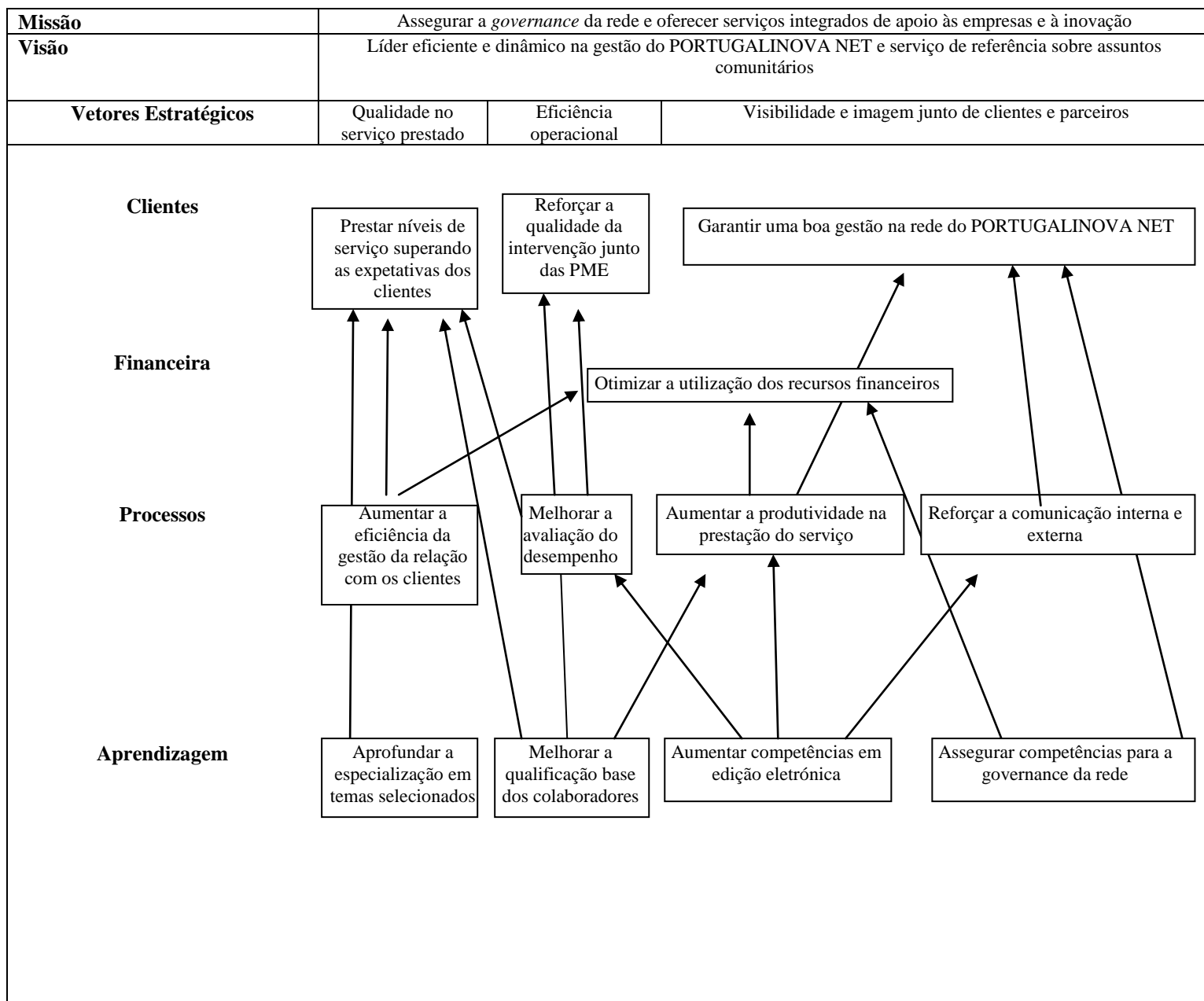
Respondendo a estas questões e identificado o problema, a organização terá de atuar sobre o mesmo da seguinte forma:

- ✓ Identificação de medidas que devem ser tomadas para corrigir o desvio estratégico;
- ✓ Identificação de quem (Unidades orgânicas e colaboradores) vai participar de forma ativa nessas medidas;
- ✓ Definição dos compromissos que vão ser assumidos, ou seja, é um assumir de responsabilidades, alguém que vai ajudar a concretizar o desafio;
- ✓ Atribuição de prémios à excelência, ou seja, como forma de motivação e mantendo níveis elevados de *performance*.

Construir um Mapa Estratégico

O mapa estratégico é uma ferramenta que auxilia no acompanhamento estratégico, constitui um *tableau du bord* em matriz, onde se encontram dispostos na horizontal os objetivos estratégicos da organização, conforme cada uma das suas perspetivas (Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem), podendo existir relações entres objetivos de perspetivas diferentes, e enquadrados verticalmente pelos vetores estratégicos (Caldeira,2009).

Tabela 7 - Exemplo do Mapa Estratégico



Fonte: Forget Beja 2007 G3, euro Info Centres – Mapa Estratégico (adaptado Caldeira 2009)

Perspetivas do *Balanced Scorecard*

A metodologia *Balanced Scorecard* apresenta quatro perspetivas:

- ✓ Financeira
- ✓ Clientes
- ✓ Processo
- ✓ Aprendizagem

Dentro de cada perspetiva são estabelecidos objetivos estratégicos, que por sua vez são avaliados através da análise de indicadores.

De acordo com Caldeira (2009), objetivos estratégicos são um fator crítico do processo de implementação do *Balanced Scorecard*, ou seja, são eles que permitem comunicar as ideias estratégicas aos colaboradores.

Ainda segundo o mesmo autor, cada perspetiva é formulada tendo por base uma questão, ajudando assim a perceber melhor cada uma delas, como podemos ver no quadro abaixo.

Tabela 8 - Perspetivas do BSC e respetiva explicação

Perspetiva	Questão	Resultado
Financeira	Que objetivos devo atingir para satisfazer os meus financiadores?	Acionistas satisfeitos
Clientes	Que objetivos devo atingir para satisfazer as necessidades dos meus clientes e atingir os objetivos financeiros?	Clientes encantados
Processos	Que objetivos devo atingir para que os meus processos sejam mais eficientes, de modo a conseguir satisfazer os meus clientes e os objetivos financeiros?	Processos eficientes
Aprendizagem	Que objetivos devo atingir para motivar e preparar os meus colaboradores?	Colaboradores motivados e preparados

Fonte: adaptado Caldeira (2009)

Todas estas perspetivas estão interligadas, ou seja, colaboradores motivados geram melhorias nos processos internos da empresa, o que por sua vez terá um efeito benéfico nos clientes, ajudando assim a atingir os objetivos e a performance financeira desejada pelos acionistas.

Objetivos da Perspetiva dos Clientes

Para estabelecer objetivos estratégicos para esta perspetiva, em primeiro lugar é necessário identificar, quais os clientes da organização, e só depois desta identificação, podemos começar a pensar em como satisfaze-los.

Para Caldeira (2009), existe uma proposta de valor para o cliente que assenta em três pilares essenciais:

- ✓ **Atributos do Produto/Serviço** (preço, qualidade, disponibilidade e funcionalidade)
- ✓ **Relacionamento** (serviço e parceria)
- ✓ **Imagem** (marca)

Estes são aspetos a ter em conta na formulação dos objetivos para os clientes da organização, tendo em conta que existe um vasto leque de clientes e daí ser necessário a sua segmentação.

De seguida são apresentados alguns exemplos de objetos da Perspetiva do Cliente:

- ✓ **Diminuição dos tempos de espera;**
- ✓ **Aumento do nível de qualidade do serviço;**
- ✓ **Aumentar os níveis de satisfação dos Clientes;**

Objetivos da Perspetiva Financeira

Os objetivos financeiros e o seu cumprimento, são sempre os mais desejados por parte de alguns *stakeholders*, como por exemplo os acionistas da organização.

Exemplos de objetivos da Perspetiva Financeira:

- ✓ **Redução de Custos;**
- ✓ **Captação de novas receitas;**
- ✓ **Otimização de recursos financeiros;**
- ✓ **Aumento da produtividade;**

Na maior parte, estes objetivos focam-se na otimização dos recursos financeiros.

Objetivos da Perspetiva do Processo

Nesta perspetiva, é fundamental identificar objetivos que, quando atingidos, consigam gerar eficiência na execução das atividades internas da empresa, nomeadamente, nos objetivos das perspetivas financeiras e dos clientes.

Estes são alguns objetivos da Perspetiva do Processo:

- ✓ **Diminuição do número de dias dos processos;**
- ✓ **Agilização de processos internos;**
- ✓ **Aumentar o número de parcerias externas;**
- ✓ **Melhorar o nível de gestão das equipas;**

É importante ainda identificar os processos internos críticos nos quais a organização deve procurar a excelência.

Objetivos da Perspetiva de Aprendizagem

É nesta perspetiva que é fundamental e essencial medir a motivação, as competências relacionais e competências técnicas dos colaboradores.

É considerada uma perspetiva importante, pelo fato de oferecer uma infraestrutura (Humano, Informação, Organização) que oferece a possibilidade de concretização de objetos mais ambiciosos nas outras três perspetivas.

Essa infraestrutura é composta por três níveis:

- ✓ **Humano:** Existência de competências, motivação, conhecimento e valores para a execução das atividades necessárias à estratégia

- ✓ **Informação:** existência de sistemas de informação que sustentam a estratégia
- ✓ **Organização:** existência de capacidade de mobilizar e sustentar processos de mudança necessários para a execução da estratégia.

Alguns exemplos de objetivos da Perspetiva de Aprendizagem:

- ✓ **Reforço /aumento de competências;**
- ✓ **Aumento do nível de motivação interna;**
- ✓ **Aumento do nível de implantação dos valores corporativos;**

Definição de objetivos

Existem aspetos críticos a ter em conta na formulação de objetivos, sendo estes os seguintes:

- ✓ **Claros e concisos** – os objetivos devem ser explícitos, de forma a não deixarem dúvidas a quem os interpreta. Definem-se melhor se forem sucintos e precisos.
- ✓ **Ambiciosos, mas alcançável** – não devem ser demasiado ambiciosos, pois leva à desmotivação por parte dos colaboradores e por consequência a falta de interesse no plano estratégico, uma vez que fica comprometida a concretização dos mesmos.
- ✓ **Correlacionados entre si** – ou seja, os objetivos das várias perspetivas devem estar relacionados entre si, existindo assim uma relação de causa-efeito, sendo esta a essência da metodologia *Balanced Scorecard*, uma vez que facilita a explicação da estratégia a toda a organização.
- ✓ **Passíveis e Mensuráveis** – qualquer objetivo deve ter um indicador capaz de quantificar a sua *performance*, ou seja, caso exista um objetivo que não tenha um indicador capaz de medir a sua *performance* deve ser excluído do mapa estratégico.

Os objetivos estratégicos devem estar enquadrados na sua respetiva perspetiva, ou seja, não pode haver objetivos que estejam englobados por mais que uma perspetiva. Deste modo cada objetivo deve pertencer, unicamente, a uma das quatro perspetivas referidas anteriormente.

Relações Causa-Efeito

As relações causa-efeito constituem um aspeto crítico que explica a estratégia dentro da organização, uma vez que explicam as correlações que existem entre os objetivos estratégicos das quatro perspetivas, percebendo-se assim a influencia que um objetivo pode ter na concretização de outros objetivos.

Segundo Caldeira (2009), uma relação causa-efeito deve sempre responder à seguinte premissa: “Se...então”, vejamos o seguinte exemplo:

“Se dotarmos os nossos colaboradores de competências de relacionamento adequadas, então poderemos aumentar o nível de satisfação dos nossos clientes.”

Um objetivo de aprendizagem pode contribuir diretamente para objetivos da perspetiva financeira ou clientes, assim como a perspetiva de processos pode contribuir diretamente para a perspetiva dos clientes e devem ter sempre um sentido ascendente.

As relações causa-efeito permitem perceber as causas da não concretização dos objetivos estratégicos, e segundo o mesmo autor as causas podem ser as seguintes:

- ✓ **Objetivos com fraca relação causa-efeito** – ou seja não existe correlação entre os objetivos, são os chamados objetivos independentes.
- ✓ **Indicadores desajustados dos objetivos** – os indicadores de medição da *performance* dos objetivos não são os melhores para aferir o grau da sua concretização
- ✓ **Metas muito ambiciosas/pouco ambiciosas** – as metas são demasiado ambiciosas (impossíveis de alcançar) ou pouco ambiciosas (facilmente alcançáveis)
- ✓ **Desfasamento temporal de resultados nos indicadores** – existe um *gap* temporal no processo de concretização dos objetivos, isto é, a frequência de acompanhamento estratégico não coincide com a concretização dos objetivos estratégicos.

Construção de Indicadores de medição da *performance*

De acordo com Caldeira (2009), os indicadores medem o nível de concretização dos objetivos, tendo por base as seguintes características fundamentais:

- ✓ **Medirem corretamente o objetivo** – apesar de existirem objetivos cuja medição é uma tarefa muito complicada, o indicador deve ser capaz de aferir, o melhor possível, a *performance* do objetivo, isto quer dizer que importa que os indicadores seja de fato pertinentes para os objetivos.
- ✓ **Serem fiáveis** – a informação para o cálculo do indicador deve ser de origem credível, de forma a evitar a descredibilização do seu resultado e o consequente desinteresse.
- ✓ **Serem baratos** – o apuramento do resultado não deve ser muito consumidor de tempo nem caro. Ou seja importa que o calculo do resultado não obrigue o responsável pelo seu apuramento a ter que parar de trabalhar para passar a medir. Importa também que exista uma relação custos/benefícios que seja interessante para a organização. Não podemos gastar 10 unidades para obter informação que apenas vale 9 unidades.
- ✓ **Serem simples** – quanto mais simples forem os indicadores, maior será o nível de aceitação por parte dos responsáveis e mais eficazmente será a estratégia explicada através do mapa estratégico.
- ✓ **Envolverem informação acessível** – a informação para o cálculo do indicador não deve ser de difícil acesso. No caso de um indicador que meça a *performance* de um objetivo de uma determinada unidade orgânica, a informação para o cálculo do indicador deve preferencialmente estar localizada no seio dessa unidade. Evita-se assim que uma unidade dependa de outras para o apuramento do resultado.
- ✓ **Abrangerem um intervalo de tempo identificado** – o indicador deve garantir que o resultado apurado reflete, inequivocamente, um intervalo específico de tempo.
- ✓ **Terem um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores** – é de máxima importância que esteja perfeitamente identificado um responsável pelo resultado do indicador. Este

responsável pode ser um indivíduo, uma equipa ou uma unidade orgânica.

- ✓ **Terem a unidade de medida corretamente identificada** – as unidades de medida podem ser as seguintes: Números absolutos (nº); Percentagens/Peso/Crescimento (%); Índices (ex: 1.21); *Ratings* (ex: 0 a 100 ou 1 a 10); *Rankings* (1º, 2º ..); Monetárias (euros, milhares de euros, milhões de euros) ; Dias ; Horas; etc.

Tipos de indicadores

Indicadores de resultado

Os indicadores de resultados medem, efetivamente, a *performance* do objetivo estratégico.

De seguida são apresentados alguns exemplos de indicadores de forma a medirem os respetivos objetivos:

Tabela 9 - Exemplos de Indicadores

Objetivo	Indicador
Diminuição dos tempos de espera	Nº de dias de redução do tempo de espera Tempo medio de espera
Aumento do nível de qualidade do serviço	Taxa de qualidade do serviço Taxa de reclamações à qualidade do serviço
Redução de custos de exploração	% de redução de custos de funcionamento Valor da redução de custos de funcionamento
Captação de novas receitas	Valor das novas receitas
Agilização de processos internos	Nº de processos internos melhorados
Aumentar o nº de parcerias externas	Nº de parcerias externas
Aumento de competências	Índice de competências Taxa de cumprimento do plano de formação para aumento de competências
Aumento do nível de motivação interna	Índice de motivação interna
Aumento do nível de implantação dos valores corporativos	Taxa de implantação dos valores corporativos (medido por inquérito)

Fonte: adaptado Caldeira (2009)

Indicadores de Ação

Segundo Caldeira (2009), os indicadores de ação, também designados por indutores, têm por finalidade explicar como foi alcançado o resultado (valor do indicador de resultado).

Basicamente são fatores que impulsionam o desempenho dos indicadores de resultados (ex: tempo, qualidade, preço, nº de processos), ou seja, são indicadores operacionais detentores de poder explicativo direto em relação aos indicadores de resultados.

A tabela seguinte identifica alguns indicadores de ação que ajudam a explicar os indicadores de resultados.

Tabela 10 - Exemplo de indicadores de ação

Objetivo	Indicador de Resultado	Indicador de Ação
Diminuição dos tempos de espera	Nº de dias de redução do tempo de espera	% de processos com atraso superior a 5 dias
Aumento do nível de qualidade do serviço	Taxa de qualidade do serviço	Taxa de satisfação relativamente ao serviço K
Redução de custos de exploração	% de redução de custos de funcionamento	% de redução do economato
Captação de novas receitas	Valor das novas receitas	Nº de novas fontes de financiamento negociadas e assinadas
Agilização de processos internos	Nº de processos internos melhorados	Nº de processos internos em alteração
Aumentar o nº de parcerias externas	Nº de parcerias externas	Nº de parcerias identificadas
Aumento das competências	Índice de competências	Taxa de adequabilidade da ação de formação Y
Aumento do nível de implantação dos valores corporativos	Taxa de implantação dos valores corporativos	Taxa de implantação do valor K

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Avaliação da *performance* dos objetivos

A análise da *performance* dos objetivos é efetuada através de indicadores.

Caso exista mais do que um indicador por objetivo, é importante atribuir-se pesos relativos aos indicadores, facilitando assim a análise do objetivo e percebendo-se efetivamente o objetivo está a ser cumprido ou não.

Geralmente utiliza-se uma escala de quatro cores para descrever o “estado” do objetivo:

- ✓ **Vermelho** – objetivo falhado
- ✓ **Amarelo** – objetivo em risco
- ✓ **Verde** – objetivo cumprido
- ✓ **Azul** – objetivo superado

Modelo de *Scoring*

Este modelo permite eliminar a subjetividade da análise do desempenho dos objetivos estratégicos, ou seja, é um modelo matemático que define os critérios reguladores para aferição do grau de concretização dos objetivos.

Tabela 11 - Modelo de *Scoring*

Indicador	Resultado (a)	Meta (b)	Resultado/Meta (c) = (a) / (b)	Peso (d)	Valor (e) = (c)x (d)	Valor para o objetivo Somatório (e)
X	8	10	0,80	40%	0,3200	82,2%
Y	98%	95%	1,03	30%	0,3095	
Z	456	678	0,67	30%	0,2018	

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

É a organização que define, no global, o que corresponde à tolerância para o alerta e para a excelência, como podemos verificar no exemplo anterior.

Tabela 12 - Classificação dos objetivos

Objetivo	Cor	Intervalo
Falhado	Vermelho	Abaixo de 75%
Em risco	Amarelo	Entre 75 e 100%
Cumprido	Verde	100%
Superado	Azul	Acima de 120%

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Mapa de Indicadores

De acordo com Caldeira (2009), o mapa de indicadores procura apresentar, num único documento, os objetivos estratégicos, respetivos indicadores, metas, tolerâncias, excelências e pesos, pretende-se assim que os utilizadores da metodologia BSC tenham uma visão geral do mapa estratégico.

O mapa de indicadores tem por objetivo:

- ✓ Apresentar um quadro geral que esclareça a forma como os indicadores concorrem para o processo de cálculo da *performance* estratégica dos objetivos
- ✓ Permitir uma “visão de helicóptero” sobre todos os objetivos e indicadores
- ✓ Facilitar a perceção da robustez dos indicadores na medição da *performance* dos objetivos
- ✓ Facilitar a definição dos pesos dos indicadores que concorrem para o mesmo objetivo
- ✓ Permitir a identificação de falhas na frequência de acompanhamento dos indicadores aos objetivos
- ✓ Potenciar a harmonização das designações dos indicadores e tolerâncias

Tabela 13 - Exemplo de Mapa de Indicadores

Objetivo/ Indicador	Tipo	Frequência	Peso	Metas				Tolerância	Excelência
				1ºT	2ºT	3ºT	4ºT		
Objetivo – Redução de custos de Exploração									
Ind - % de redução de custos de funcionamento	R	Trimestral	70%	5%	9%	12%	20%	10%	25%
Ind - % de redução de custos com pessoal	R	Semestral	30%	-	2%	-	4%	5%	20%
% de redução do economato	A	Trimestral	-	2%	3%	4%	6%	5%	20%
Objetivo – Diminuição dos tempos de Espera									
Ind – Nº de dias de redução do tempo de espera	R	Trimestral	100%	4	5	7	8	2	2
Ind - % de processos com atraso superior a 5 dias	A	Trimestral	-	20%	22%	28%	30%	5%	20%

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Iniciativas estratégicas

Segundo Caldeira (2009), uma iniciativa estratégica é um projeto de tempo limitado, com início, meio e fim e que depois da sua execução, permite que o plano estratégico obtenha o sucesso desejado. Regra geral, estas iniciativas são planeadas anualmente, de modo a obterem expressão no orçamento da organização.

Segundo o mesmo autor, são consideradas iniciativas estratégicas as seguintes:

- ✓ Formação para entrega/reforço das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores;
- ✓ Introdução/melhoramento de sistemas de informação;
- ✓ Definição/redefinição de procedimentos internos;
- ✓ Reestruturas Internas;
- ✓ Contratualização de novas parcerias;
- ✓ Implementação da metodologia BSC;
- ✓ Construção e implementação de um inquérito de satisfação do cliente;

- ✓ Aquisições de ativos críticos para a boa execução da estratégia;

As iniciativas estratégicas funcionam como elo de ligação entre a estratégia e a componente operacional da organização, ou seja, esta ligação é feita através do orçamento estratégico (quantificação financeira das iniciativas estratégicas) e o plano anual de atividades da organização (Caldeira,2009).

A Metodologia *Balanced Scorecard*, vai possibilitar que os recursos da organização sejam distribuídos pelo seu impacto na concretização dos objetivos estratégicos, em detrimento de áreas de atuação ou por pressão de determinadas unidades orgânicas da organização.

A decomposição das iniciativas apresenta de forma detalhada as atividades que a constituem, como podemos verificar no quadro seguinte:

Tabela 14 - Exemplo de estruturação de atividades em 3 níveis

Nível	Decomposição
1	Iniciativa
1.1	Ação
1.1.1	Tarefa

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Numa primeira fase, é elaborada uma iniciativa rigorosa, identificando todas as atividades até ao nível mais operacional, para posteriormente ajudar a sua explicação e supervisão.

Tabela 15 - Exemplo de estruturação pormenorizada de atividades

Nível	Atividades
1	Formação em metodologia <i>Balanced Scorecard</i>
1.1	Procura no mercado de fornecedores de formação
1.2	Convite para apresentação de proposta de serviços
1.2.1	Definição das características base para a formação
1.2.2	Envio de convite
1.3	Análise e seleção de propostas
1.3.1	Receção de propostas
1.3.2	Análise

1.3.3	Seleção
1.4	Carta para adjudicação

Fonte: Adaptado Caldeira (2009)

Balanced Scorecard aplicado no desporto a nível nacional

De modo a enriquecer a revisão da literatura foi elaborado este título, onde é apresentado um breve resumo das dissertações editadas em Portugal sobre a temática do BSC no desporto, considerando uma forma de difusão do conhecimento a literatura técnica.

Neste sentido foi elaborado uma tabela síntese, onde consta o ano de realização, o autor da dissertação, o título, a área de aplicação, a instituição que o aluno frequenta e um breve resumo do tema abordado.

Através da seguinte tabela, podemos através de uma breve leitura ter acesso ao número de dissertações realizadas no âmbito do BSC aplicado ao desporto, assim como também o tema abordado nos diversos estudos.

Tabela 16 - Dissertações realizadas sobre o BSC a nível nacional

Ano	Autor	Título	Área de aplicação	Instituição	Resumo
2008	Arraya, Marco	O Balanced Scorecard no desenvolvimento das competências do Dirigente Desportivo	Federações Desportivas	FMH	No seu trabalho, Arraya (2006), pretende analisar o desenvolvimento das competências do dirigente desportivo, enquanto elemento preponderante no sucesso de uma organização desportiva. Como metodologia de apoio, o autor escolheu o BSC, através da qual pretende demonstrar que esta é uma metodologia essencial para a evolução do papel do dirigente desportivo, contribuindo para o aumento do capital humano nas organizações desportivas. Este estudo foi realizado na Federação Portuguesa de Natação.
2009	Gonçalves, Ana	A articulação entre o SIADAP e o Balanced Scorecard nas autarquias	Autarquias	FMH	Gonçalves (2009) apresenta no seu trabalho um método de avaliação de desempenho, com a contribuição do BSC, para a avaliação dos técnicos superiores de desporto numa Autarquia, que se encontrem inseridos no Subsistema de Avaliação do Desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3). O Estudo foi desenvolvido na Câmara Municipal de Loures.
2010	Dábrio, Miguel	Articulação entre a avaliação de desempenho de docente e o Balanced Scorecard no sistema educativo português	Sistema educativo	FMH	O estudo de Dábrio (2010) tem como principal objetivo articular a avaliação de desempenho do docente, de acordo com os seus objetivos individuais, e o BSC. Este trabalho foi realizado no Agrupamento de Escolas António Sérgio, nas atividades de enriquecimento curricular de Atividade física e desportiva.
2010	Leal, Tiago	A gestão nas políticas desportivas da administração pública local	Autarquias	FMH	No seu trabalho, Leal (2010), pretende demonstrar a utilidade do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica. Para isso, o autor propõe uma metodologia de sistematização da utilização do BSC, aplicada aos serviços de desporto da Câmara Municipal de Silves. Neste estudo, o autor articula a monitorização e acompanhamento da performance dos colaboradores envolvidos através do SIADAP em estreita ligação com os objetivos organizacionais definidos.

2011	Pereira, Pedro	Modelo de gestão estratégica e de avaliação do desempenho de uma organização desportiva privada	Ginásios e Health Clubs	FMH	Pereira (2011), no seu estudo, evidencia o BSC como ferramenta de gestão estratégica, apresentando uma metodologia de sistematização para a aplicação em ginásios e health clubs, associando a monitorização e o acompanhamento do desempenho dos diversos departamentos e colaboradores. Este trabalho foi aplicado no Ginásio/Health Club Infante de Sagres em Belém.
2011	Rosinha, Ricardo	O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica no corpo de fuzileiros	Forças Armadas	FMH	O trabalho de Rosinha (2011) apresenta como objetivo a elaboração de um BSC para o Corpo de Fuzileiros, na tentativa de adequar esta força da Marinha Portuguesa, às novas exigências de gestão organizacional. Para alcançar este objetivo geral, o autor realizou um estudo de caso, resultando na elaboração de um BSC adaptado ao Corpo de Fuzileiros e de um sistema de acompanhamento estratégico do mesmo.
2012	Mendes, José	Avaliação do desempenho nos health clubs através do Balanced Scorecard	Ginásios e Health Clubs	FMH	O estudo de Mendes (2012) pretende apresentar uma proposta de implementação do pensamento estratégico em ações operacionais de uma organização. Para tal o autor utiliza o BSC como ferramenta de apoio à gestão estratégica e monitorização em tempo real dos indicadores de performance dos colaboradores bem como dos objetivos dos departamentos da organização. Neste trabalho, Mendes (2012), utiliza como estudo de caso o Holmes Place de Coimbra.
2012	Paiva, Pedro	Qual a estratégia para o tiro com arco em Portugal? Caso pedagógico	Federações Desportivas	ISCTE	No seu trabalho, Paiva (2012), pretende juntar dois mundos, primeiro a prática desportiva, através do Tiro com Arco, e a gestão organizacional, através da Federação Portuguesa de Tiro com Arco (FPTA), organização que dirige esta modalidade desportiva. Numa primeira fase o autor apresenta a FPTA, a forma como esta está organizada e a sua situação desportiva da modalidade em Portugal. Mais a frente o autor, através de informação recolhida, traça algumas recomendações e conclusões no sentido de melhorar a posição da FPTA, bem como da modalidade, no panorama desportivo nacional.
2012	Pintado, Rui	Plano estratégico de gestão do Estádio Universitário de Lisboa, IP (EUL) baseado na metodologia Balanced Scorecard	Gestão de Instalações Desportivas	ISCTE	No trabalho de Pintado (2012), o autor pretende contribuir para o plano estratégico de gestão do EUL, IP utilizando o BSC. O autor começa por abordar os temas da reforma da administração pública e da metodologia do BSC, passando depois para o seu estudo de caso no EUL. Pintado (2012), apresenta uma proposta de aplicação de plano estratégico para o EUL, adaptando a estrutura original do BSC para organizações Públicas. Como resultado final o autor pretende construir uma harmonia e alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores, discriminados pelo SIADAP e os objetivos estratégicos da organização.

2013	Correia, Nelson	Implementação do BSC em Universidades públicas – Estudo de Caso aplicado à FMH	Instituições de Ensino Superior	ISCTE	Correia (2013) pretende com o seu trabalho aprofundar o conhecimento sobre a avaliação de desempenho financeiro e não financeiro de IES públicas portuguesas, através da utilização do BSC como instrumento de monitorização da implementação da estratégia. O autor utiliza a FMH como instituição a estudar, onde analisa dados internos recolhidos através de entrevistas, relatórios de gestão e atas, propondo um sistema de alinhamento de objetivos organizacionais desde a missão e visão, até à avaliação de desempenho de três órgãos de gestão da Instituição.
2013	Lima, Jessé	Da medição do desempenho a um sistema de gestão estratégica – O BSC como estratégia de condução do negócio numa academia de ginástica	Ginásios e Health Clubs	FADEUP	Lima (2013), apresenta no seu trabalho uma análise ao mercado de academias de ginástica no Brasil, um dos países com maior número deste tipo de serviços, apenas atrás dos Estados Unidos. O autor propõe implementação do BSC, ferramenta muito utilizada por grandes empresas, numa microempresa, como é uma Academia de Ginástica. Lima (2013), participou ativamente na implementação desta ferramenta na academia, atuando como consultor, e procurou argumentos para explicar se o BSC seria uma boa opção em termos de gestão para a empresa. Ao fim de 12 meses de pesquisa e implementação do BSC, esta ferramenta mostrou-se uma mais valia tendo em conta a proposta inicial destacando-se o sucesso da mudança no posicionamento no mercado, conquistando um novo target para a empresa e um rumo estratégico
2014	Martinho, Vítor	Balance Scorecard aplicado à Academia Sporting	Instalação desportiva	FMH	Martinho (2014), na sua dissertação desenvolveu a metodologia BSC na academia do Sporting Clube de Portugal, sendo o seu objetivo geral, implementar a respetiva ferramenta de modo a alinhar os objetivos estratégicos com os processos da organização e servindo de monitorização do desempenho da academia. O autor desdobra o BSC a nível departamental e pessoal, elaborando ainda um mapa de acompanhamento de metas.
2015	Abreu, Miguel	Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas sem fins lucrativos – Aplicação do Balanced Scorecard na Federação de Andebol de Portugal	Federação desportiva	FMH	Abreu (2015) desenvolveu no seu estudo a metodologia BSC aplicado à Federação de Andebol de Portugal. O seu objetivo principal consistia na construção de um mecanismo de controlo e avaliação e desdobramento da estratégia organizacional em ações operacionais, como forma de monitorizar a performance da organização em estudo. O autor divide a sua dissertação em seis fases, descrevendo todas as etapas para a implementação da metodologia. Recorreu a entrevistas semi-estruturadas e análise documental para efetuar a recolha de dados e por fim reflexe e deixa as suas ideias conclusivas assim recomendações para futuros estudos.

2015	Guerreiro, Hugo	Avaliação do Desempenho através do Modelo Balanced Scorecard – Estudo de caso da Sports Direct Bretton	Retalho Desportivo	FMH	Guerreiro (2015), pretende com o seu trabalho implementar a metodologia BSC a uma loja de retalho desportivo, procurando elaborar um modelo de gestão estratégica e de avaliação do desempenho, capaz de medir e melhorar o seu desempenho. O autor após a elaboração do BSC adaptado à loja Sports Direct, desdobra o mesmo pelos vários departamentos existentes na organização e concluindo que a respetiva ferramenta poderá ser bastante útil na prossecução dos objetivos da organização.
2015	Silva, Miguel	Avaliação de desempenho das organizações desportivas sem fins lucrativos através do Balanced Scorecard	Federação desportiva	FMH	Silva (2015), aplicou a metodologia Balanced Scorecard ao conselho de arbitragem da federação portuguesa de futebol, na vertente de futsal, com vista à criação de uma gestão estratégica otimizando os recursos financeiros e não financeiros, de modo a melhorar e evoluir a arbitragem nacional. O autor divide a dissertação em cinco capítulos, onde faz a análise ao meio envolvente, define o posicionamento e planeamento estratégico, e conclui com uma reflexão sobre o problema questionado.
2016	Moreira, Mariana	Avaliação do desempenho numa organização desportiva	Instalação desportiva	FMH	Moreira (2016), desenvolveu no seu estudo a metodologia BSC adaptado às piscinas da associação humanitária de bombeiros voluntários de Colares. O seu principal objetivo consiste em adaptar um sistema de avaliação do desempenho à organização em questão, recorrendo ao BSC como ferramenta de gestão estratégica e de avaliação do desempenho. Sendo este um estudo de caso, recorrendo à entrevista e á análise documental como instrumentos de recolha de dados para a realização do seu estudo. Concluindo a autora que o BSC é uma ferramenta útil no desenvolvimento da estratégia e avaliação do seu desempenho.
2016	Nogueira, Tiago	Metodologias de avaliação do Desempenho	Instalação desportiva	FMH	Nogueira (2016), desenvolveu a sua dissertação aplicando o BSC nas modalidades de combate do Estádio Universitário de Lisboa. O seu principal objetivo consiste na elaboração de uma proposta de metodologia de aplicação do BSC, apresentando uma proposta específica de implementação e controlo da estratégia para o pavilhão das modalidades de desportos de combate. Em conclusão o autor refere que o BSC pode melhorar as quatro perspetivas abordadas, possibilitando de uma forma mais clara e precisa o caminho que deve ser percorrido pelo gestor.

2016	Lopes, Paulo	Avaliação de desempenho em micro empresas	Ginásios e Health Clubs	FMH	Lopes (2016), desenvolveu o seu estudo de caso no ginásio Personalbody Oeiras, através da metodologia BSC. O seu principal objetivo consiste por avaliar em primeiro lugar o estado da organização, para posteriormente efetuar sugestões no sentido de melhorar o plano estratégico e propor um sistema de acompanhamento do futuro desempenho da organização. O autor recorreu ao método de entrevista, de modo a obter toda a informação necessária para a realização do seu estudo, concluindo o mesmo que a organização se encontra aquém do seu potencial, podendo o BSC ser útil no reajuste estratégico e monitorização do mesmo.
------	--------------	---	-------------------------	-----	---

Fonte: Adaptado Abreu (2015)

Capítulo 3 - Metodologia

Método de Investigação

Para a realização do presente estudo, foi utilizado a investigação descritiva, mais propriamente, o estudo de caso.

A investigação descritiva consiste em estudar, compreender e explicar o panorama atual do objeto de investigação, onde existe uma recolha de dados para testar hipóteses ou responder a questões que lhe digam respeito (Colaço, 2013).

Esta área de investigação segue as seguintes etapas:

- ✓ Definição do problema,
- ✓ Revisão da literatura,
- ✓ Formulação de hipóteses,
- ✓ Definição da amostra,
- ✓ Técnicas de recolha de dados (instrumentos),
- ✓ Definição da dimensão da amostra,
- ✓ Seleção da amostra.

De acordo com Colaço (2013), um estudo de caso “é uma abordagem empírica que investiga um fenómeno atual no seu contexto real, quando os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas muitas fontes de dados”.

Segundo o mesmo autor, em qualquer outro estudo, incluindo o estudo de caso é necessário assegurar a validade e fiabilidade do estudo. A validade do estudo representa uma correspondência entre os resultados e a realidade, ou seja, os resultados do estudo devem traduzir a realidade analisada, no que diz respeito à fiabilidade, é necessário garantir que caso o estudo fosse repetido os resultados obtidos seriam os mesmos.

Campo de Investigação

O campo de investigação do presente estudo é a Loja Adidas – OFA, sediada no centro comercial *Freeport Fashion Outlet*, sendo umas das maiores lojas do grupo Adidas a nível nacional.

Em termos de segmentação da loja, a presente loja é classificada como “*Outlet de Fábrica*”, sendo um canal de escoamento da Adidas, desempenha um papel fundamental na estratégia de vendas da marca. Amplamente representados em termos de números, proporciona aos clientes a oportunidade para comprarem os nossos produtos a preços reduzidos.

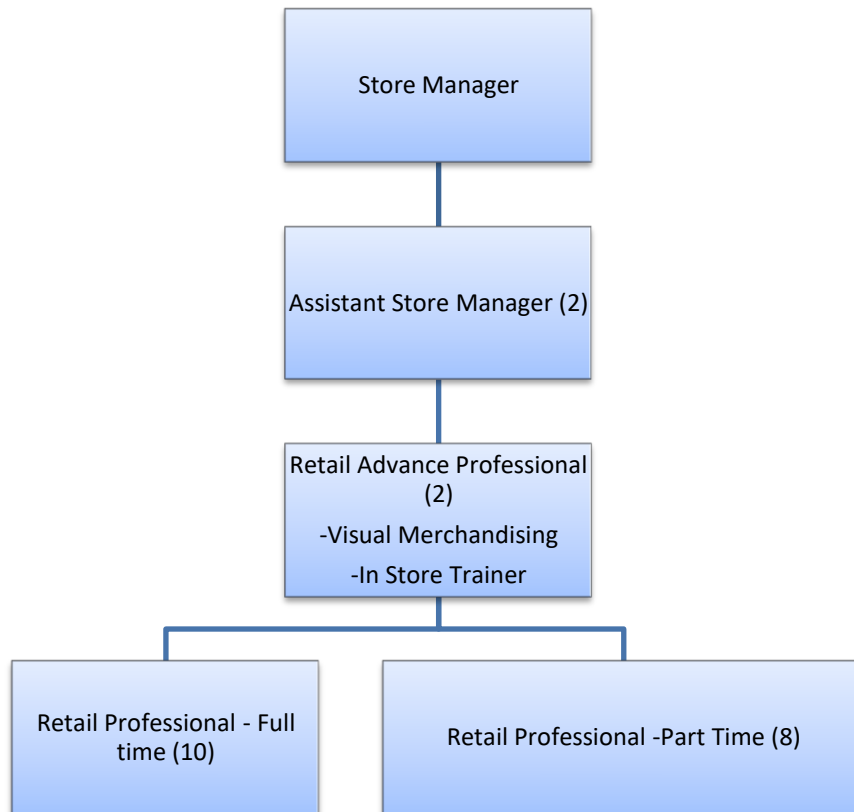
Amostra

Segundo Colaço (2013), existem diferenças entre o método quantitativo e o método qualitativo, no que diz respeito às técnicas de amostragem. A investigação qualitativa foca-se em pequenas amostras, ou casos únicos, e onde existe uma intencionalidade na sua seleção, a investigação quantitativa é precisamente o oposto, onde a amostra é selecionada de forma aleatória e escolhendo amostras de grande dimensão.

No que diz respeito à amostra, a loja Adidas -OFA, e mais especificamente os seus respetivos departamentos: *Store Manager*, *In Store Trainer* e *Visual Merchandising*, assim como os respetivos funcionários da loja são a amostra da investigação.

De seguida é apresentado o organigrama da Adidas – Outlet Freeport Alcochete composto pelos respetivos departamentos e a sua respetiva hierarquização.

Figura 2 - Organigrama da loja Adidas – Outlet Freeport Alcochete



Instrumentos de recolha de dados

Os instrumentos de recolha de dados para a realização do estudo recaíram sobre a análise documental e a entrevista.

Neste sentido optei pela entrevista não estruturada, com o intuito de obter o máximo de informação possível e disponível.

Segundo Colaço (2013), este tipo de entrevista é orientado para a informação, no entanto não existe uma estruturação definida por parte do entrevistador, sendo o entrevistado que impõe essa mesma estruturação.

Foram realizadas semanalmente entrevistas ao *Store Manager*, após a elaboração da revisão da literatura, de forma a obter toda a informação possível e disponível, e tendo sempre a opinião do mesmo na elaboração do modelo BSC para a loja. Foram ainda realizadas entrevistas ao *In Store Trainer* e ao *Visual Merchandising*, tendo em

conta a elaboração do seu *scorecard* departamental, fornecendo ambos, toda a informação relevante para a elaboração do mesmo. É importante referir que toda a estruturação do modelo teve o parecer dos intervenientes e respetiva concordância após a sua elaboração.

Em termos de análise documental, foram analisados documentos sobre a história da marca Adidas, obtendo assim informações sobre a visão, missão e valores da marca, e ainda algumas informações relativas à secção das formações de atendimento e produto.

A análise documental pode assumir diversas formas, tendo em conta a natureza dos documentos a analisar, a quantidade de documentos a analisar, o objeto e a finalidade da investigação (Colaço, 2013).

Já segundo Neves (1996), a análise documental pressupõe um tratamento analítico sobre os materiais de forma a examina-los e interpreta-los, obtendo assim um novo conhecimento ou a existência de uma mudança de acordo com a perspectiva do leitor.

Etapas e procedimentos da realização do estudo

Para a aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* na loja Adidas -OFA, foi necessário definir as seguintes etapas de estudo:

- ✓ **1º Etapa – Estudo Estratégico** – analisar e estudar o ambiente interno e externo, através da realização da análise *SWOT*, análise dos *Stakeholders*.
- ✓ **2º Etapa – Formulação Estratégica** – definição da missão, visão, valores, atitude da marca e estratégia da marca.
- ✓ **3º Etapa – Planeamento Estratégico** – Elaboração do mapa estratégico com base na metodologia *Balanced Scorecard* e as suas quatro perspetivas, assim como um mapa de relações de causa-efeito.

- ✓ **4º Etapa – Alinhar a Organização** – Apresentar o mapa estratégico e o BSC elaborado e aplica-lo à loja Adidas – OFA e aos departamentos do *Store Manager*, *In Store Manager* e *Visual Merchandising*

Capítulo 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados

Estudo estratégico

Designado por diagnóstico estratégico, tem como objetivo principal proceder à análise da envolvente interna e externa da organização e a forma como interagem.

Esta fase é de extrema importância para perceber a organização no que diz respeito aos seus recursos financeiros, humanos e materiais, capacidades e competências e o seu meio envolvente.

É crucial perceber a evolução do meio envolvente de forma a detetar futuras ameaças e oportunidades.

A análise dos *Stakeholders* permite à organização conhecê-los e preparar-se para gerir indivíduos e entidades, que possivelmente no futuro possam afetar a *performance* estratégica da própria organização.

A análise *SWOT* deverá servir de base à delineação das estratégias a seguir pela organização, ou seja, as linhas orientadoras da organização devem ser exploradas através das conclusões da análise *SWOT*.

Análise dos *Stakeholders*

A análise dos *stakeholders* procura perceber quem são os interessados na organização, quais os seus objetivos perante a organização, que critérios utilizam para avaliar a organização, qual o seu nível de interesse e o poder em termos de influencia que têm perante a organização.

Para a realização da análise dos *stakeholders* foi elaborada uma grelha que tem por base os seguintes pontos:

- Identificar os *stakeholders*
- Que critérios são utilizados para avaliar a organização
- Tendo em conta esses critérios como é que o *stakeholder* avalia o desempenho da organização

- A organização pode influenciar o *stakeholders*
- O *stakeholder* tem interesse na organização
- O *stakeholder* pode influenciar a organização
- O que esperam os *stakeholders* da organização

Tabela 17 - Grelha de análise dos *Stakeholders* da loja Adidas – Outlet Freeport Alcochete

	Stakeholder (SH)	Que critérios utilizam para avaliar a Adidas?	Dentro desses critérios como é que o SH avalia o Desempenho da Adidas?	A Adidas pode influenciar o stakeholder?	O SH tem interesse na Adidas?	O SH pode influenciar a Adidas?	Poder de influencia na Adidas		Nível de Interesse na Adidas		O que esperam os SH da Adidas
							Muito	Pouco	Alto	Baixo	
Externo	Clientes	Atendimento Produto Preço	4	2	2	2		x		x	Relação qualidade/preço; Bom atendimento;
	Freeport	Volume de Vendas	4	2	4	2		x	x		Atrair clientes; Bom registo de vendas;
	Concorrência	Preço Produtos Inovação	3	2	2	2		x		x	Lançamento de novos produtos;
Interno	Store Manager/ Assistant Store Manager	Desempenho da Loja; Desempenho dos funcionários	4	4	4	4	x		x		Atingir objetivos; Processos adequados à eficiência da loja; Garantir excelente visual-merchandiser
	Full time	Boas condições laborais; Remuneração;	4	4	4	2		x	x		Possibilidade de ocupar novos cargos na empresa; Atingir prémios;
	Part Time	Boas condições laborais; Remuneração	4	4	4	2		x	x		Possibilidade de crescimento na empresa; Atingir prémios;
			1 (-) a 4 (+)	1 (-) a 4 (+)	1 (-) a 4 (+)	1 (-) a 4 (+)					

Após a elaboração da tabela anterior podemos assim fazer uma análise aos *stakeholders* internos e externos da Adidas – OFA, e onde podemos constatar que a nível externo, tanto clientes como a concorrência apresentam baixos níveis de interesse como de poder de influência na gestão da loja, no entanto são *stakeholders* aos quais devemos ter especial atenção.

O centro comercial *Freeport Fashion Outlet*, apresenta pouco poder de influência sobre a gestão da própria loja, no entanto demonstra um nível de interesse elevado, fato esse que pode ser explicado por a loja adidas ocupar o top 3 de vendas mensais.

A nível interno, o *Store Manager* e *Assistant Store Manager* possuem bastante interesse e poder na tomada de decisões, pois são os responsáveis pela gestão e organização da mesma e pretendem o sucesso e o bom funcionamento da loja.

Os *part times* e *full times*, ambos demonstram muito interesse no sucesso da loja e no cumprimento dos respetivos objetivos, não possuindo muito poder de decisão, ficando esse a cargo do *Store Manager* e *Assistant Store Manager*.

Tabela 18 - Matriz de análise dos Stakeholders da loja Adidas - OFA

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	Esforço Mínimo Clientes Concorrência	Manter Informado Freeport Fashion Outlet Full Times Part Times
	Muito	Manter Satisfeito	Gerir em Proximidade Store Manager/ Assistant Store Manager

Através da seguinte matriz conseguimos enquadrar cada segmento de *stakeholder*, tendo por base o seu nível de interesse e o seu poder perante a Adidas – OFA e tomar as respetivas medidas a tomar.

Neste sentido é necessário existir uma gestão em proximidade por parte do *Store Manager* e os *Assistant Store Manager*, pelo forte poder e interesse dos mesmos.

É importante manter informados os *Full Times*, *Part Times*, sendo estes *stakeholders* internos, assim como a administração do *Freeport Fashion Outlet*, devido ao seu nível de interesse.

No que diz respeito aos clientes e à concorrência deve ser mantido um esforço mínimo, pelo baixo poder e nível de interesse que apresentam.

Análise SWOT

A análise *SWOT* consiste na combinação da análise interna e externa da organização, analisando internamente os seus pontos fortes e pontos fracos e a nível externo aproveitando as oportunidades e evitar as ameaças, construindo assim a matriz *SWOT*.

Tabela 19 - Matriz *SWOT* da Adidas – Outlet Freeport Alcochete

Nível Interno	
Ponto Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">✓ Boa relação qualidade/preço✓ Notoriedade da marca✓ Possibilidade de crescimento dentro do grupo Adidas✓ Promoções✓ Hierarquização bem definida✓ 70% dos colaboradores são efetivos✓ Campanhas de Marketing	<ul style="list-style-type: none">✓ Estrutura de Loja desatualizada em termos de <i>design</i>✓ <i>Stock</i> limitado✓ Inexistência de informação sobre a loja no <i>site</i> oficial da Adidas✓ Poucas caixas de pagamento✓ Necessidade de mais colaboradores (tendo em conta a dimensão da loja)
Nível externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">✓ Afluência de turistas✓ Afluência de cliente local✓ Bons resultados desportivos de equipas patrocinadas✓ Novos patrocínios com atletas e equipas✓ Contratação de <i>staff</i> em épocas sazonais (verão e natal)	<ul style="list-style-type: none">✓ Crise Europeia✓ Concorrência✓ Aumentos dos impostos✓ Condições Climáticas

Após a elaboração da matriz *SWOT* foi possível identificar a nível internos os pontos fortes e fracos e nível externo as oportunidades e ameaças da loja Adidas- OFA como podemos ver no quadro acima.

De seguida foi elaborada um quadro com base na matriz *SWOT*, onde foi possível estabelecer uma interação positiva e negativa dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças.

A interação positiva é expressa através do sinal (+) que significa ameaça combatida ou oportunidade aproveitada.

A interação negativa é expressa através do sinal (-) e significa ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

Tabela 20 - Matriz SWOT da Adidas – Outlet Freeport Alcochete com interação positiva e negativa

		Pontos Fracos					Pontos Fortes						
		Estrutura da loja desatualizada em termos de design	Stock Limitado	Inexistência de informação sobre a loja no site oficial da Adidas	Poucas caixas de pagamento	Necessidade de mais colaboradores	Boa relação qualidade/preço	Notoriedade da Marca	Possibilidade de crescimento dentro do grupo Adidas	Promoções	Hierarquização bem definida	70% dos colaboradores são efetivos	Campanhas de Marketing
Ameaças	Crise europeia						+			+			+
	Concorrência	-	-		-	-	+	+		+			+
	Aumento dos impostos						+			+			
	Condições Climatéricas												
Oportunidades	Afluência de Turistas	-	-	-	+	+	+	+		+			+
	Afluência de Cliente local	-	-	-	+	+	+	+		+			+
	Bons resultados desportivos de equipas patrocinadas							+					
	Novos patrocínios com equipas e atletas							+					
	Contratação de Staff em épocas sazonais		-			+			+		+	+	

Através da análise da seguinte tabela podemos tirar algumas conclusões que poderão ajudar a loja num futuro próximo, analisando quais as oportunidades que podem ser aproveitadas e as que estão a ser desperdiçadas assim como as ameaças que podem ser combatidas e as que realmente estão a afetar o bom funcionamento da mesma.

Tendo em conta a grande afluência de clientes locais como de turistas podem ser oportunidades potenciadas perante os pontos fracos: necessidade de mais colaboradores e poucas caixas de pagamento, no sentido de que estas oportunidades podem ajudar a melhorar este ponto fraco, contratando mais colaboradores e aumentando o número de caixas de pagamento.

Por consequência negativa, estas mesmas oportunidades estarão a ser desperdiçadas pelo fato de existir um *stock* limitado, inexistência de informação sobre a loja no site oficial da Adidas e pela desatualização da estrutura da loja em termos de *design*.

O fato de existir um *stock* limitado prejudica a loja em termos de aproveitamento das oportunidades: afluência de clientes locais e turistas como na contratação de *staff* em épocas sazonais.

Em relação aos pontos fortes da Adidas - OFA, a boa relação qualidade/preço e as promoções são os pontos fortes que devem ser mantidos e trabalhados, pelo fato de conseguirem combater as ameaças da crise, concorrência e aumento dos impostos.

Já a grande notoriedade da marca a nível mundial é considerado o ponto forte que consegue um maior aproveitamento das oportunidades como a afluência de turistas e clientes locais, os bons resultados desportivos das equipas patrocinadas e novos contratos com atletas e equipas profissionais.

Formulação Estratégica

Missão

A missão da Adidas consiste em ser a marca de desporto líder mundial, apoiando-se fortemente na sua visão, no sentido de lutar implacavelmente para conseguir quota de mercado à concorrência.

Com o intuito de proporcionar uma experiência de compra líder aos seus clientes, prestando um atendimento de qualidade superior e um ambiente apelativo onde seja fácil a realização da compra do produto.

Visão

A visão da Adidas é a Paixão pelo desporto, quer seja através da vasta gama de produtos, tanto de desempenho como de estilo, a paixão pelo desporto é o que orienta a estratégia da marca.

É importante para a marca ter colaboradores que aspirem a esta visão ao envolverem-se no mundo do desporto, no sentido de manterem-se fisicamente ativos ou manterem-se informados sobre o mundo do desporto, uma vez que a paixão pelo desporto ajudará a compreender melhor os clientes e o produto da marca.

Atitude da Marca

“Nada é impossível”

Esta é a atitude da marca, partilhando-a com atletas de todo o mundo, com o intuito de ir mais além, de ultrapassar os seus limites, de abrir novos horizontes, sempre procurando desafiar o impossível, correndo riscos, estabelecendo novos recordes e mudando convenções.

Com esta atitude a marca Adidas procura além de motivar os seus atletas, motivar e cativar os seus colaboradores para a superação e ser cada vez melhor, tal como a sua missão, passando por ser a marca de desporto líder mundial.

Estratégia Adidas

A Adidas abrange um vasto e exclusivo portfólio de produtos, desde acessórios e calçado para atletas profissionais até à moda, o que permite explorar as várias oportunidades de mercado e dar resposta às necessidades de vários clientes. Além deste portfólio de produtos, o compromisso para a excelência faz com que a marca se destingue da concorrência e garanta um sólido crescimento no mercado, mantendo-se assim fiel à herança da marca.

Valores Corporativos

O seu fundador, Adi Dassler, ao longo da sua carreira inspirou-se numa única visão, a de proporcionar a todos os atletas os melhores produtos possíveis para a respetiva modalidade, neste sentido os valores são:

- ✓ **Inovação:** procurar maneiras de melhorar o atendimento ao cliente e eficiência operacional, partilhando ideias de modo a melhorar a experiência de compras do cliente.
- ✓ **Inspiração:** criar uma ligação emocional com os clientes inspirando-os com a marca e os seus produtos, inspirar a equipa a atingir níveis de desempenhos mais elevados dando o exemplo certo, ajudar os colegas através do feedback.
- ✓ **Paixão:** ser entusiasta com os clientes explicando a marca e os seus produtos, criar uma boa relação com os restantes colaboradores de forma a existir um bom ambiente laboral.
- ✓ **Originalidade:** perceber qual a necessidade dos clientes e conseguir dar resposta com produtos da marca, envolvimento em todos os processos de trabalho de modo a obter credibilidade enquanto colaborador.
- ✓ **Empenho:** demonstrar dedicação para com as necessidades do cliente e para com a marca Adidas assim como para a equipa.

- ✓ **Honestidade:** um atendimento de qualidade superior bem como a honestidade para com o cliente, será uma garantia de fidelização do cliente. Procurar sempre a frontalidade e honestidade para debater temas ou desafios atuais que possam surgir na equipa.

Planeamento Estratégico

As perspetivas do *Balanced Scorecard*

Serão apresentadas de seguida as quatro perspetivas abordadas pelo BSC associadas à loja Adidas - OFA e os respetivos objetivos estratégicos e descrição pretendida.

Perspetiva Financeira

O cumprimento dos objetivos estratégicos financeiros é extremamente vital para a sobrevivência da loja Adidas – OFA.

Tabela 21 - Perspetiva financeira

Perspetiva Financeira
Nesta perspetiva o grande objetivo passa pela sustentabilidade financeira da loja, através do orçamento disponível, cabe ao store manager e aos assistant store manager conseguirem geri-lo, de modo a atingir os objetivos previamente definidos. Maximizando as receitas da loja, diminuindo os custos de funcionamento e evitando o maior número de perdas para a loja.

Tabela 22 - Perspetiva financeira – objetivos estratégicos e descrição

Perspetiva Financeira	
Objetivos Estratégicos	Descrição
F 1 - Aumentos das Vendas	Pretende-se aumentar o valor das vendas de modo a atingir o objetivo anual
F2 - Redução dos custos de funcionamento	Pretende-se reduzir os custos das despesas globais da loja, tornando-se assim mais produtiva
F3 - Aumento dos KPI's	Pretende-se aumentar a taxa de conversão, unidades por talão e valor médio por talão

São considerados KPI's o valor médio por talão (AVT), unidades por talão (UPT) e a taxa de conversão (TC).

Perspetiva dos Clientes

Na perspetiva dos clientes pretende-se a satisfação do cliente, o objetivo passa por responder às suas necessidades, garantindo assim a sua satisfação e fidelização.

Tabela 23 - Perspetiva dos clientes

Perspetiva dos Clientes
No que diz respeito a esta perspetiva, pretende-se a satisfação do cliente. Pretende-mos oferecer uma boa relação qualidade/preço do nosso produto, um atendimento de excelência proporcionando uma experiência única, de modo a satisfazer as necessidades do cliente, e garantindo assim a sua fidelização, tendo em conta que clientes satisfeitos voltam a comprar.

Tabela 24 - Perspetiva dos clientes – objetivos estratégicos e descrição

Perspetiva dos Clientes	
Objetivos Estratégicos	Descrição
C1 - Aumentar a satisfação dos Clientes	Pretende-se avaliar o grau de satisfação dos clientes através da realização de um questionário (NPS), percebendo assim quais as suas motivações e necessidades, de modo a dar-lhes resposta e assim trabalhar para a sua satisfação
C2 - Melhorar a capacidade de Resposta	Deseja-se reduzir o número de reclamações efetuadas, garantindo assim capacidade de responder às necessidades dos clientes no momento
C 3 - Garantir a comunicação das campanhas efetuadas	Pretende-se perceber a efetividade da comunicação da campanha, através da influência de cada campanha nas vendas da loja.

Perspetiva dos Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos procura-se a eficiência dos processos internos de forma a melhorar a qualidade e a rapidez do serviço prestado, garantindo a satisfação do cliente e melhorar a perspetiva financeira da loja.

Tabela 25 – Perspetiva dos processos internos

Perspetiva dos Processos Internos
Nesta perspetiva pretende-mos a eficiência dos processos internos. O trabalho em equipa é fundamental e considerado uma prioridade, apostar na comunicação interna e melhorá-la se possível, de modo a aumentar a produtividade dos colaboradores, assim como melhorar os procedimentos de atendimento.

Tabela 26 - Perspetiva dos processos internos – objetivos estratégicos e descrição

Perspetiva dos Processos Internos	
Objetivos Estratégicos	Descrição
PI 1 - Garantir a comunicação interna	Pretende-se realizar reuniões por parte do Store Manager de modo a que todos os elementos da equipa estejam a par dos assuntos da loja e possam também dar o seu parecer sobre determinados assuntos, melhorando assim a comunicação interna e motivando os colaboradores para atingir os objetivos propostos
PI 2 - Melhorar a avaliação dos funcionários	Pretende-se que os colaboradores obtenham formação na área do atendimento e produto, de modo obterem um bom desempenho profissional, fomentando as competências necessárias para o seu cargo
PI 3 - Melhorar a qualidade no atendimento	Pretende-se que os colaboradores obtenham formação na área do atendimento e produto, de modo a detetar as necessidades dos clientes, oferecer alternativas de produtos, com intuito de satisfazer o cliente e melhorar o nosso atendimento
PI 4 - Aumento da produtividade	Deseja-se obter um aumento da produtividade da loja, reduzindo assim os custos com o Staff e aumentando o valor das vendas

Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

Na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento é fundamental avaliar os funcionários assim como reforçar as formações em áreas de atendimento e produto de modo a obter a máxima motivação e rendimento dos mesmos.

Tabela 27 - Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento

Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento
<p>Tendo em conta esta perspetiva, o objetivo passa pelo reforço das competências dos colaboradores. Pretendo-mos reforçar e melhorar competências no que diz respeito ao produto e ao atendimento, de modo a melhorar os respetivos processos. O aumento da motivação da equipa é um fator fundamental tornando-se assim um elemento chave para o sucesso da loja.</p>

Tabela 28 - Perspetiva aprendizagem e desenvolvimento – objetivos estratégicos e descrição

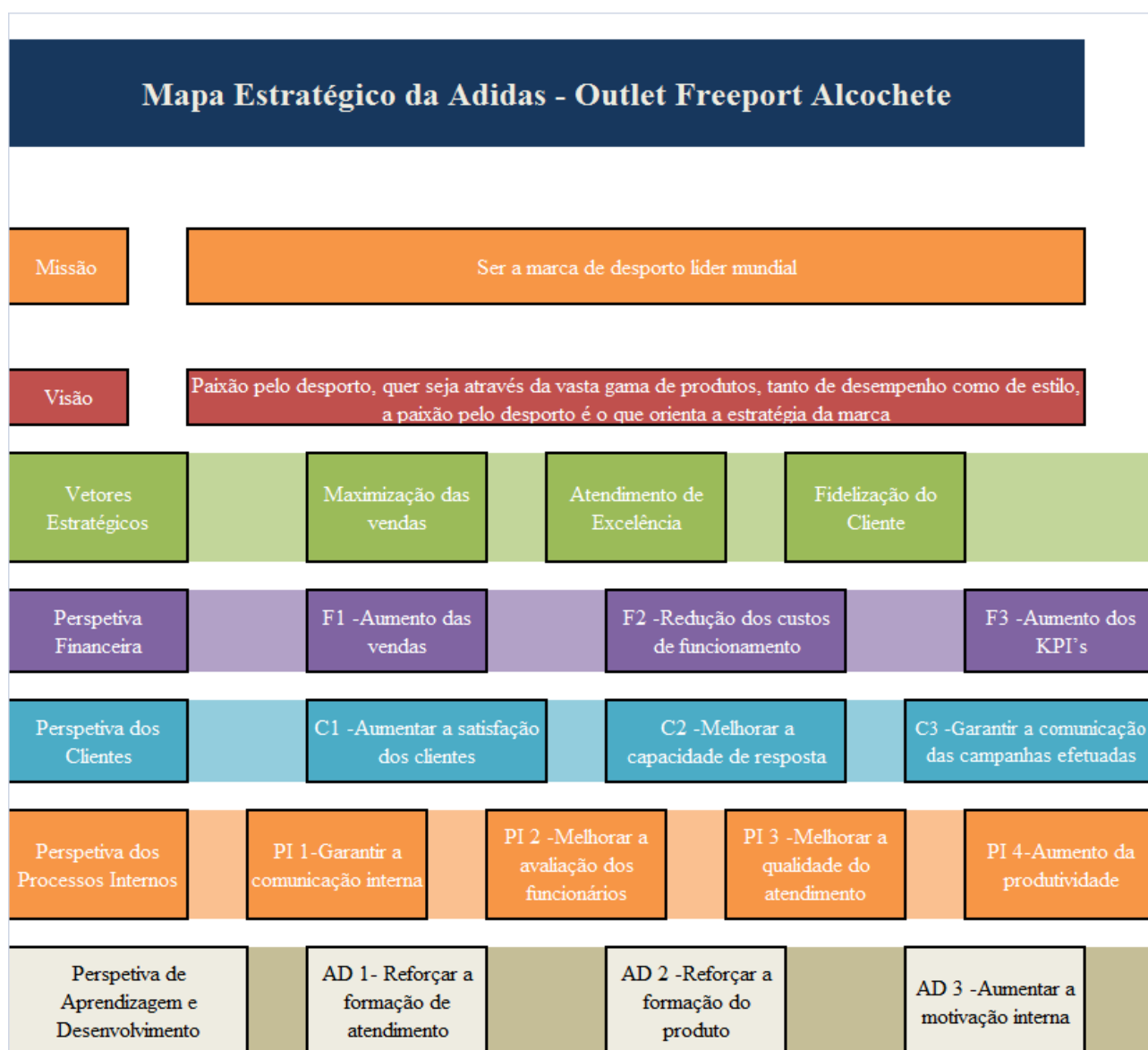
Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento	
Objetivos Estratégicos	Descrição
AD 1 - Reforçar a formação do atendimento	Deseja-se reforçar o número de formações aos colaboradores no que diz respeito ao atendimento, com intuito fomentar competências na respetiva área, melhorando assim a sua avaliação como também corresponder as necessidades dos clientes
AD 2 - Reforçar a formação do produto	Deseja-se reforçar as formações na área do produto, oferecendo aos colaboradores ferramentas necessárias para o atendimento, melhorando assim a sua avaliação como também a capacidade de responder às necessidades dos clientes
AD 3 - Aumentar a motivação interna	Deseja-se melhorar a motivação da equipa, através da realização de reuniões motivacionais, abordando o desempenho atual da loja, sugestões de novas proposta, com o intuito de motivar a equipa a alcançar os objetivos propostos

Mapa Estratégico

A metodologia *Balanced Scorecard* facilita a tradução da estratégia para toda a organização, através da construção de um *report* de acompanhamento de *performance* estratégica – mapa *scorecard*, também conhecido por mapa estratégico (Caldeira,2009).

Uma das principais funções do mapa estratégico passa por facilitar e explicar a estratégia definida dentro da própria organização, sendo útil também no acompanhamento da *performance* organizacional.

Tabela 29 - Mapa Estratégico da Adidas – Outlet Freeport Alcochete



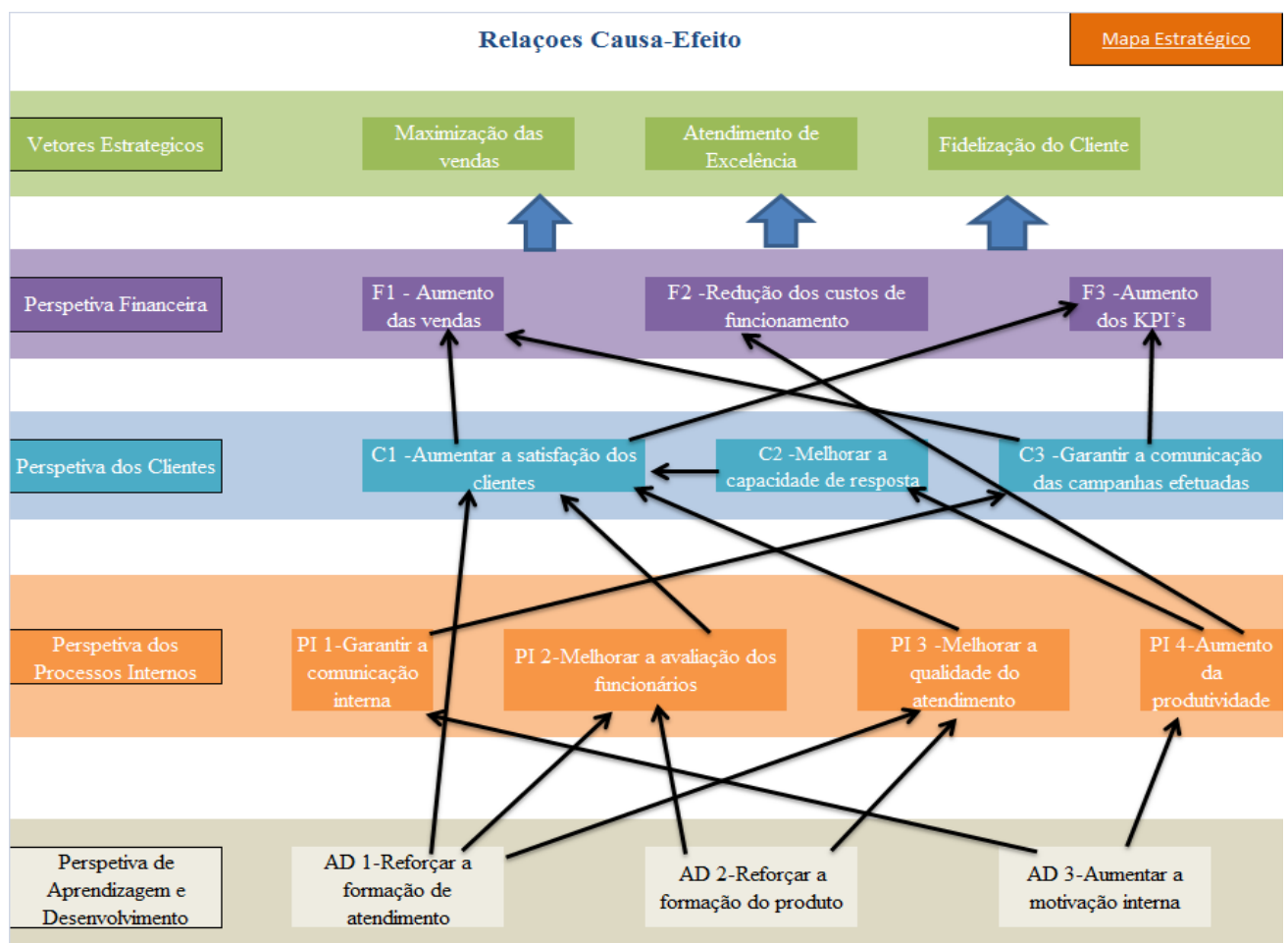
Através da tabela acima podemos observar o mapa estratégico definido para a loja Adidas – OFA, sendo este constituído pela missão da empresa, visão e os vetores estratégicos pela qual se rege, como a maximização das vendas, a excelência no atendimento e a fidelização do cliente.

Dentro de cada perspectiva foram estabelecidos objetivos estratégicos, objetivos estes definidos de acordo com o *Store Manager*, com o intuito de obter o máximo rendimento de cada um deles, de modo a atingir a performance ideal para o sucesso da loja.

Deste modo, através do mapa estratégico definido qualquer colaborador consegue perceber quais os objetivos estratégicos da loja, ajudando assim na persecução dos mesmos.

Mapa de Relações Causa-Efeito

Tabela 30 - Mapa estratégico da Adidas – Outlet Freeport Alcochete e as relações causa-efeito



Como podemos observar através da tabela anterior, os objetivos estratégicos assumem ligações entre si, ou seja, um objetivo pode ajudar na concretização de outro objetivo, facilitando assim a explicação da estratégia a transmitir a toda a equipa.

Neste sentido, se reforçarmos a formação de atendimento da perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, podemos melhorar a qualidade do nosso atendimento, da perspetiva de processos internos, que por sua vez pode aumentar a satisfação dos nossos clientes, da perspetiva de clientes, e que por fim leva a um aumento das vendas, sendo este um objetivo da perspetiva financeira.

Toda esta correlação de objetivos vai ao encontro dos vetores estratégicos, obtendo assim a maximização das vendas, a excelência do atendimento e a fidelização do cliente.

Assim através da elaboração deste mapa de relações de causa-efeito, podemos interligar os objetivos das várias perspetivas, percebendo assim quais as suas influências na prossecução dos objetivos das perspetivas seguintes.

Alinhar a Organização

Balanced Scorecard da loja Adidas – Outlet Freeport Alcochete

Como foi mencionado no capítulo 1- “Apresentação do Problema”, enquadrado no subcapítulo “Objetivos Específicos”, foi elaborado uma tabela, que contempla as quatro perspetivas abordadas pelo BSC com os respetivos objetivos estratégicos e indicadores, de modo a avaliar a *performance* da loja Adidas - OFA.

Tabela 31 - *Balanced Scorecard* da loja Adidas- Outlet Freeport Alcochete

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard da Adidas - Outlet Freeport Alcochete					Período de Avaliação : 2T		
							Ano: 2016		
Perspetiva	Objetivo Estratégico/ Indicador	Tipo	Peso	Resultado	1ºT	Meta 2ºT	3ºT	4ºT	Score
Financeira	F 1 - Aumento das vendas								123%
	1.1 - Valor das vendas	Resultado	100%	1.018.375,78 €	715.599,71 €	826.415,00 €			123%
	F 2 - Redução dos custos de funcionamento								109%
	1.2 - % das despesas totais	Resultado	100%	26,25%	34,40%	28,70%			109%
	F 3 - Aumento dos KPI's								104%
	1.3 - % de AVT	Resultado	33,3%	32,36%	30,83%	28,82%			112%
	1.4 - % de UPT	Resultado	33,3%	1,94%	2,02%	1,93%			100%
	1.5 - % de TC	Resultado	33,3%	13,58%	15,30%	13,83%			98%
	Total de desempenho								112%
	C 1 - Aumentar a satisfação dos clientes								93%
Clientes	2.1 - % de NPS	Ação	100%	46,70%	50%	50%			93%
	C 2 - Melhorar a capacidade de resposta								125%
	2.2 - Nº de reclamações	Ação	100%	4	5	5			125%
	C 3 - Garantir a comunicação das campanhas efetuadas								69%
	2.3 - % de influência nas vendas	Resultado	100%	10%	15%	15%			69%
	Total de Desempenho								96%
Processos Internos	P.I 1 - Garantir a comunicação interna								105%
	3.1 - Nº de reuniões	Ação	75%	3	3	3			100%
	3.2 - Nº de comunicados internos	Ação	25%	29	24	24			121%
	P.I 2 - Melhorar a avaliação dos funcionários								100%
	3.3 - Classificação na Avaliação e Plano de Desempenho	Ação	100%	3	3	3			100%
	P.I 3 - Melhorar a qualidade do atendimento								90%
	3.4 - % no Cliente Mistério	Resultado	100%	72%	80%	80%			90%
	P.I 4 - Aumento da produtividade								105%
	3.6 - % de PEX (Personal Expenses)	Resultado	100%	10,37%	14,30%	10,86%			105%
	Total de Desempenho								100%
Aprendizagem e desenvolvimento	A.D 1 - Reforçar a formação de atendimento								104%
	4.1 - Nº de formações de atendimento	Ação	30%	12	12	12			100%
	4.2 - Avaliação da formação em loja	Resultado	70%	95%	90%	90%			106%
	A.D 2 - Reforçar a formação de produto								108%
	4.3 - Nº de formações de produto	Ação	30%	3	3	3			100%
	4.4 - Avaliação da formação	Resultado	70%	100%	90%	90%			111%
	A.D 3 -Aumentar a motivação interna								100%
	4.3 - Nº de reuniões diárias	Ação	100%	60	60	60			100%
	Total de Desempenho								104%
	Total de Desempenho da loja Adidas - Outlet Freeport Alcochete								103%

A tabela anterior representa o modelo *Balanced Scorecard* elaborado para a loja Adidas - OFA, onde podemos analisar as perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

Para cada uma das perspectivas foram definidos objetivos estratégicos e respectivos indicadores de avaliação.

Indicadores esses que são classificados quanto ao tipo, podendo ser de resultado ou de ação, quanto ao peso que possuem para medir o objetivo, no caso de existir mais do que um indicador por objetivo terá de ser avaliado qual a sua importância, sendo que no total dos indicadores terá de perfazer um valor total de 100%.

O resultado representa o valor obtido correspondente ao indicador, sendo que a meta representa o valor estabelecido que pretende-se alcançar, neste caso as metas foram divididas por trimestres, sendo o alvo de estudo o segundo trimestre de 2016.

Por fim é atribuído um score a cada indicador, que corresponde a uma percentagem da relação entre o resultado obtido e a meta estabelecida, sendo ainda atribuído um score para cada objetivo, com base na percentagem obtida de cada indicador e o peso que este possui, estabelecendo o grau de concretização do objetivo.

Na perspectiva financeira, o valor das vendas assim como a percentagem de despesas totais assumem a totalidade do peso perante o respetivo objetivo, já os KPI's como o AVT (valor medio por talão), UPT (unidade por talão) e TC (taxa de conversão), têm o mesmo peso, concluindo que todos eles possuem a mesma importância para o cumprimento do seu objetivo.

Na perspectiva dos clientes, a percentagem de NPS, o Número de Reclamações e a Percentagem de Influências nas Vendas, são os únicos indicadores para os respetivos objetivos, assumindo assim um peso de 100%.

Na perspectiva de processos internos, o Número de Reuniões, a Classificação na Avaliação e Plano de Desempenho, a Percentagem Obtida no Cliente Mistério e a Percentagem de PEX (*personal expenses*) são considerados os mais importante para a concretização dos respetivos objetivos, sendo que o Número de Comunicados Internos acaba por ter pouco peso, devido à sua fraca capacidade de captar a atenção dos funcionários.

Na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, o Número de Formações de Atendimento e Produto acabam por ter menos peso comparando com a respetiva avaliação que é realizada, já o Número de Reuniões Diárias assume grande importância para a motivação da equipa.

Através da tabela mencionada é possível fazer-se uma avaliação global das várias perspetivas no espaço temporal de um ano, onde é possível corrigir possíveis desvios atempadamente, implementar novas estratégias, de forma a melhorar a *performance* da loja, tornando-se assim uma ferramenta bastante útil e de fácil compreensão.

Departamento *Store Manager*

Tabela 32 - Scorecard *Store Manager*

Scorecard Store Manager

Mapa Estratégico

Colaborador:

Sergio Marques

Função:

Store Manager

Período de Avaliação:

2º Trimestre de 2016

Profissional

98%

Pessoal

108%

Total

103%

Departamento Store Manager

Indicadores	Objetivo	Abril	Resultado Maio	Junho	Meta Obj. Trimestre	Score
Valor das vendas	Aumento das vendas	323.353,21 €	364.434,10 €	330.588,47 €	826.415,00 €	123%
% das despesas totais	Redução dos custos de funcionamento	26,60%	24,70%	25,90%	28,70%	109%
% de AVT	Aumento dos KPI's	32,32%	33,37%	31,39%	28,82%	112%
% de UPT	Aumento dos KPI's	1,89%	2,02%	1,90%	1,93%	100%
% de TC	Aumento dos KPI's	13,51%	13,44%	13,79%	13,83%	98%
% de NPS	Aumentar a satisfação dos clientes	31,90%	56,70%	51,50%	50%	93%
Nº de reclamações	Melhorar a capacidade de resposta	4	3	5	5	125%
% de influência nas vendas	Garantir a comunicação das campanhas efetuadas	9%	-42%	64%	15%	69%
Nº de reuniões	Garantir a comunicação interna	1	1	1	3	100%
Nº de comunicados internos	Garantir a comunicação interna	10	10	9	24	121%
Classificação na Avaliação e Plano de Desempenho	Melhorar a avaliação dos funcionários	3	3	3	3	100%
% no Cliente Mistério	Melhorar a avaliação do atendimento		72%		80%	90%
% de PEX (Personal Expenses)	Aumento da produtividade	11,10%	9,20%	10,80%	10,86%	105%
Nº de reuniões diárias	Aumentar a motivação interna	60	60	60	60	100%
% margem de lucro da loja	Aumentar a margem de lucro	12,40%	20,50%	17,30%	21,46%	78%
% das perdas	Diminuição das perdas	-0,15%	-1,55%	1,06%	-1,26%	17%
% de processos realizados	Garantir a realização de processos	100%	100%	100%	85%	118%

BSC Pessoal

		Abril	Maio	Junho	Obj. Trimestre	Score
Perspetiva interna	Ir ao ginásio 3x por semana	12	9	14	36	97%
	Assistir a 1 jogo do benfica no estádio por mês	2	1	2	3	167%
Perspetiva externa	Índice de Motivação	100%	100%	100%	100%	100%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completas	2	1	2	5	100%
	Pesquisa sobre temas de gestão	85%	85%	90%	100%	87%
Perspetiva financeira	Remuneração pretendida por cargo ocupado	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	100%

A elaboração da tabela anterior consta como um objetivo específico mencionado no capítulo 1 -“Apresentação do Problema”, enquadrado no subcapítulo “Objetivos Específicos”, que vai de encontro à elaboração de um *scorecard* departamental, sendo este direcionado para o *Store Manager*.

Na referida tabela consta o nome do colaborador, função desempenhada, período de avaliação, indicadores e respetivos objetivos, resultado trimestral, meta que se deseja alcançar, *score* obtido, no que diz respeito à vertente profissional.

A nível pessoal foi abordado a perspetiva interna e externa, aprendizagem e desenvolvimento e perspetiva financeira e os respetivos indicadores.

Foi também elaborado um quadro onde consta o *score* obtido a nível profissional e pessoal, obtendo através da média destes dois *scores*, o *score* total.

Toda esta metodologia é aplicada para o *Scorecard* do *In Store Trainer* como também para o *Visual Merchandising* como será apresentada seguidamente.

Tabela 33 - Scorecard In Store Trainer

Scorecard In Store Trainer

Mapa Estratégico

Colaborador:

Mauro Pereira

Função:

In Store Trainer

Período de Avaliação:

2º Trimestre de 2016

Profissional	104%
Pessoal	95%
Total	100%

Departamento In Store Trainer

Indicadores	Objetivo	Resultado			Meta	Score
		Abril	Maio	Junho	Obj. Trimestral	
Nº de formações de atendimento	Reforçar a formação de atendimento	4	4	4	12	100%
Avaliação da formação em loja	Reforçar a formação de atendimento	95%	95%	95%	90%	106%
Nº de formações de produto	Reforçar a formação de produto	1	1	1	3	100%
Avaliação da formação	Reforçar a formação de produto	100%	100%	100%	90%	111%

BSC Pessoal

		Abril	Maio	Junho	Obj. Trimestra	Score
Perspetiva interna	Ir ao cinema 3 vezes por mês	4	3	3	9	111%
Perspetiva externa	Índice de Motivação	100%	100%	95%	100%	98,3%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completas		6		6	100%
	Pesquisa sobre a inovação	70%	70%	70%	100%	70%
Perspetiva financeira	Remuneração pretendida por cargo ocupado	78,77 €	78,77 €	84,00 €	84,00 €	96%

No que diz respeito ao *Scorecard In Store Trainer* os seus objetivos a nível profissional passam pelo Reforço da Formação de Atendimento e do Produto, tendo como indicadores o Número de Formações e a Avaliação da própria formação.

A nível pessoal passa por melhorar a sua vida social, o seu Índice de Motivação, Número de Formações completas, Pesquisas realizadas sobre a área da inovação dos produtos e a Remuneração pretendida pelo cargo ocupado.

Departamento *Visual Merchandising*

Tabela 34 - Scorecard *Visual Merchandising*

Scorecard Visual Merchandising

Mapa Estratégico

Colaborador:

Edite Pereira

Função:

Visual Merchandising

Período de Avaliação:

2º Trimestre de 2016

Profissional

90%

Pessoal

100%

Total

95%

Departamento Visual Merchandising

Indicadores	Objetivo	Resultado			Meta	Score
		Abril	Mai	Junho	Obj. Trimestral	
Montra	Garantir a organização da loja	10,4%	14,6%	16,7%	16,7%	83%
Entrada de loja		4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	100%
Shopping in Shop		12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	100%
Configuração das paredes		4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	100%
Local das gôndolas		8,3%	8,3%	6,2%	8,3%	92%
Local dos manequins		6,2%	8,3%	8,3%	8,3%	92%
Local dos Best Seller		2,1%	4,2%	4,2%	4,2%	83%
Densidade exposta		2%	0%	2%	2,1%	67%
Tamanhos expostos		2,1%	2,1%	2,1%	2,1%	100%
Regras da marca no retalho		10,4%	8,3%	10,4%	14,6%	67%
Implementação do ISC		12,5%	12,5%	10,4%	12,5%	94%
Armazém		10,4%	10,4%	10,4%	10,4%	100%

BSC Pessoal

		Abril	Mai	Junho	Obj. Trimestral	Score
Perspetiva interna	Praticar desporto 2x por semana	10	8	7	24	104%
	Ir jantar fora 2 vezes por mês	2	3	2	6	117%
Perspetiva externa	Índice de Motivação	100%	100%	100%	100%	100%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de formações completas		3	2	5	100%
	Pesquisa sobre a area de VM	80%	80%	85%	100%	82%
Perspetiva financeira	Remuneração pretendida por cargo ocupado	62,50 €	62,50 €	62,50 €	62,50 €	100%

Referente ao *Scorecard Visual Merchandising* o seu objetivo passa pela Organização da loja, através da Montagem da Montra, Entrada da loja, *Shopping in Shop*, Configuração das paredes, Local das gôndolas, manequins e *best seller*, a Densidade e os Tamanhos expostos, as Regras da marca para o retalho, a Implementação do ISC e a Gestão do armazém, no que diz respeito à vertente profissional.

A nível pessoal privilegia a Prática desportiva como desenvolvimento pessoal e assim sentir-se mais motivada para desempenhar a sua função, o Número de Formações completas, as Pesquisas sobre a área de *visual Merchandising* e a Remuneração pretendida pelo cargo ocupado.

Avaliação da *Performance*

De forma a monitorizar-se toda a avaliação da *performance* dos objetivos e indicadores, deve-se delegar um responsável pela utilização da ferramenta, onde poderá inserir todos os dados necessários ou até mesmo acrescentar novos indicadores que possam surgir, de modo a obter o sucesso do objetivo pretendido. Neste sentido, a ferramenta utilizada consiste numa folha de cálculo em *excel*, sendo bastante acessível a sua utilização e compreensão, assim como o baixo custo para a organização, tornando-se assim uma vantagem face a outros programas de mercado.

Deste modo, o resultado de cada indicador e objetivo é obtido através duma percentagem, sendo classificado em termos qualitativos através da respetiva cor atribuída, cor essa que terá uma correspondência, como podemos observar na tabela seguinte.

Tabela 35 - Classificação da *performance*

Objetivo Falhado - Mau	0% - 89%	
Objetivo Atingido - Bom	90% - 99%	
Objetivo Superado - Excelência	$\geq 100\%$	

Neste sentido, um objetivo ou indicador que se situe entre os 0% e os 89%, será representado pela cor vermelha e significa que o objetivo não foi concretizado, indicando uma má performance, entre os 90% e os 99%, será atribuída a cor verde e significa que o objetivo foi atingido, indicando uma boa performance e por último consideramos o objetivo superado, indicando assim a excelência e sendo atribuída a cor azul, um valor igual ou superior a 100%, sendo este valor o desejável para todos os objetivos.

Capítulo 5 – Conclusões, Recomendações e Limitações

Atualmente e tendo em conta as constantes mudanças da era da globalização e inovação, é necessário tanto para as organizações como para os respetivos gestores conseguirem acompanhar essa mesma evolução de forma eficaz, destacando-se face à forte concorrência.

O problema inicialmente proposto para a realização do presente estudo, consiste em perceber se a metodologia BSC conseguiria medir e avaliar a performance numa loja de retalho desportivo como é o caso da Adidas – OFA, uma vez que existem poucos estudos aplicados a este tipo de organizações.

O primeiro objetivo específico definido consistia em identificar e analisar os *stakeholders* e elaborar uma análise SWOT da loja Adidas – OFA, de modo a perceber quem são os interessados na loja, qual o seu nível interesse e poder de influência na gestão da mesma e o que esperavam da loja. Neste sentido foi elaborada uma matriz tendo em conta o nível de interesse e o poder de influência, de modo a clarificar quais as ações a tomar perante cada *stakeholder*.

Posso assim concluir que é necessário existir uma gestão em proximidade por parte do *Store Manager* e os *Assistant Store Manager*, pelo forte poder e interesse dos mesmos. É importante manter informados os *Full Times*, *Part Times*, sendo estes *stakeholders* internos, assim como a administração do *Freeport Fashion Outlet*, devido ao seu nível de interesse. Relativamente aos clientes e à concorrência deve ser mantido um esforço mínimo, pelo baixo poder e nível de interesse que apresentam.

Através da análise SWOT elaborada foi possível definir quais os pontos fortes e fracos, a nível interno, já a nível externo quais as oportunidades e ameaças para a loja Adidas – OFA. Com base na análise SWOT foi ainda elaborada uma tabela, de modo a estabelecer interações positivas e negativas dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, percebendo assim que oportunidades poderiam ser aproveitadas e quais estariam a ser desperdiçadas, bem como as ameaças combatidas e quais as potenciadas e que afetariam o desempenho da loja.

A grande afluência de clientes locais como de turistas podem ser oportunidades potenciadas perante os pontos fracos: necessidade de mais colaboradores e poucas

caixas de pagamento, no sentido de que estas oportunidades podem ajudar a melhorar este ponto fraco, contratando mais colaboradores e aumentando o número de caixas de pagamento, tornando-o assim num ponto forte da loja.

Já os pontos fortes da Adidas – OFA, como a boa relação qualidade/preço e as promoções são os pontos fortes que devem ser mantidos e trabalhados, pelo fato de conseguirem combater as ameaças da crise, concorrência e aumento dos impostos.

A grande notoriedade da marca a nível mundial é considerado o ponto forte que consegue um maior aproveitamento das oportunidades como a afluência de turistas e clientes locais, os bons resultados desportivos das equipas patrocinadas e novos contratos com atletas e equipas profissionais, o que revela o grande impacto que a marca possui a nível global.

O segundo objetivo específico consistia na elaboração do mapa estratégico e as suas relações causa-efeito. Neste sentido, e com informação obtida através das entrevistas com o *Store Manager*, foi possível identificar a visão, missão, vetores estratégicos, objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

Para cada perspetiva foram construídas tabelas com os respetivos objetivos e a sua descrição, facilitando assim a sua compreensão e utilidade.

A construção do mapa de relações causa-efeito, tinha como objetivo perceber as relações existentes entre os objetivos de cada perspetiva e de que modo esses mesmos objetivos poderiam influenciar a realização de objetivos de perspetivas acima. Tendo em conta que a não realização de um objetivo pode estar associada à fraca correlação existente entre os objetivos.

Neste sentido, se reforçarmos a formação de atendimento da perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, podemos melhorar a qualidade do nosso atendimento, da perspetiva de processos internos, que por sua vez pode aumentar a satisfação dos nossos clientes, da perspetiva de clientes, e que por fim leva a um aumento das vendas, sendo este um objetivo da perspetiva financeira.

Deste modo a construção do mapa estratégico, permite ao *Store Manager* traduzir toda a estratégia da loja, conseguindo assim de uma forma breve e clara, transmitir aos

seus colaboradores quais os objetivos fundamentais a cumprir, e as ligações existentes entre as várias perspectivas e objetivos, facilitando assim a sua comunicação interna.

O terceiro objetivo específico consistia na elaboração do modelo BSC adaptado à loja Adidas – OFA.

Na perspectiva financeira, todos os objetivos e indicadores foram superados, registando um score acima dos 100%, à exceção do indicador taxa de conversão, que apresenta um score de 98%, ainda assim significa que foi atingido. Obtendo assim a perspectiva financeira um desempenho total de 112% registando assim a excelência no seu desempenho.

Na perspectiva de clientes, o objetivo de garantir a comunicação das campanhas efetuadas, acabou por ser o único a atingir uma má performance, requerendo assim uma maior preocupação, tendo em conta que uma boa comunicação das campanhas, ajudará no aumento das vendas, e sendo este valor justificado pela campanha de Maio não ter um grande impacto nas vendas como era esperado. Por outro lado o aumento da satisfação dos clientes foi atingido, assim como se obteve a excelência na capacidade de resposta, reduzindo assim o número de reclamações. Obtendo esta perspectiva um desempenho total de 96%, o que significa um bom desempenho.

Na perspectiva de processos internos, os objetivos de garantir a comunicação interna, melhorar a avaliação dos funcionários e o aumento da produtividade atingiram *scores* de excelência, já o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento obteve um *score* de 90%, significando assim um bom desempenho. Obtendo no total esta perspectiva um excelente desempenho com um *score* de 100%.

Na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, todos os objetivos foram superados, obtendo assim um desempenho de excelência. Ainda assim de modo a atingir a excelência da qualidade de atendimento da perspectiva de processos internos, o reforço da formação de atendimento e produto são essenciais para obter esse resultado. A nível de desempenho total esta perspectiva obteve um *score* de 104%, o que traduz um excelente desempenho.

Através do resultado de cada perspectiva, foi feita uma média de todas as perspectivas, onde concluímos que o desempenho total da loja Adidas – OFA classifica-

se como excelente, atingindo os 103%, o que demonstra que a estratégia está a ser cumprida e os objetivos estão a ser alcançados.

O quarto objetivo específico passava pela elaboração do *scorecard* adaptado para o departamento do *Store Manager*.

Neste sentido, foi construído um *scorecard* departamental para o *Store Manager*, no sentido de avaliar a sua performance profissional e pessoal, obtendo assim o seu total de desempenho.

Os indicadores e objetivos que constam no seu *scorecard*, correspondem ao BSC da loja Adidas – OFA, à exceção dos objetivos de aumentar a margem de lucro, diminuição das perdas e a garantia de realização de processos, sendo estes de caráter particular e nos quais consta a sua avaliação profissional.

A nível profissional obteve uma classificação de 98%, o que significa um bom desempenho, no entanto à que realçar o *score* obtido no objetivo da diminuição das perdas, uma vez que apresenta-se como um objetivo falhado e com um *score* bastante baixo, sendo uma constante preocupação, uma vez que este objetivo influencia a percentagem de vendas. O aumento da margem de lucro também regista um mau desempenho.

Já no que diz respeito a nível pessoal, apresenta um excelente desempenho, no entanto deve melhorar questões relacionadas com pesquisas sobre a sua área de atuação, uma vez que terá influência no seu desempenho profissional.

No global apresenta-se com um desempenho excelente, obtendo um *score* de 103%.

O quinto objetivo específico consistia na elaboração do modelo *Scorecard* adaptado para o departamento do *In Store Trainer*.

No caso do *In Store Trainer*, os seus objetivos passam pela perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, como o reforço da formação do produto e atendimento, tendo influência na perspetiva de processos internos, no que diz respeito aos objetivos de melhorar a qualidade de atendimento e melhorar a avaliação dos funcionários, ou seja, temos de apostar na formação dos colaboradores para que estes

tenham ferramentas necessárias para ajudar a loja a atingir os seus objetivos, como o aumento das vendas, a satisfação do cliente.

A nível profissional obteve um excelente desempenho, tendo ainda que melhorar a nível pessoal, mais concretamente a nível de pesquisas sobre a sua área de atuação, de modo a melhorar o seu desempenho profissional. No entanto obteve um *score* total de 100%, significando assim um excelente desempenho.

Por fim, o último objetivo específico consistia na elaboração do modelo *Scorecard* adaptado para o departamento do *Visual Merchandising*.

Neste sentido, o seu grande objetivo passa pela organização e disposição da loja, sendo responsável por toda a organização das campanhas em vigor, montagem da montra e entrada da loja.

A nível profissional, o seu desempenho atingiu um *score* de 90%, o que significa, um bom desempenho, no entanto terá de melhorar nos indicadores como a organização da montra, local dos *best sellers*, densidade de referências expostas e respeitar as regras da marca no retalho, registando nestes um mau desempenho.

A nível pessoal, apresenta um excelente desempenho, no entanto deverá melhorar na área de aprendizagem e desenvolvimento, nomeadamente na pesquisa sobre a sua área de atuação, procurando mais informações de modo a melhorar o seu desempenho profissional. No entanto a nível global apresenta-se com um bom desempenho, atingindo os 95%.

No que diz respeito às limitações do estudo, encontrei alguma dificuldade para incluir alguns indicadores que a própria organização utiliza, no entanto por não existir registos referentes aos meses de avaliação em questão, não foi possível inclui-los no estudo, como também por alguns indicadores não possuírem uma meta, limitando-se apenas como base de comparação com anos anteriores e servindo de mera estatística.

Em relação às recomendações seria interessante aplicar esta metodologia à loja Adidas – OFA, durante o período de um ano, existindo um responsável pela utilização da ferramenta e onde toda a gestão estivesse envolvida e no sentido de incluir novos dados passáveis de análise.

Outra recomendação passaria por aplicar a metodologia a todas as lojas Adidas a nível nacional, servindo assim de base de comparação da *performance* de cada loja.

Em termos de recomendações para futuras investigações, apesar de já existir um estudo aplicado a uma loja de retalho desportivo, neste caso na loja *Sports Direct* em *Bretton*, seria interessante existir mais estudos no setor do retalho desportivo, no sentido de comparação de dados entre organizações e retirar ideias que poderiam ser implementadas e enquadradas nas suas próprias organizações.

Neste sentido penso que seria interessante para cada organização perceber o desempenho da sua concorrência.

Bibliografia

Abreu, M. (2015). *Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas sem Fins Lucrativos – Aplicação do Balanced Scorecard na Federação de Andebol de Portugal*. Tese de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.

Balanced Scorecard Institute (2016). *Balanced Scorecard Basics*. Retirado de: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Caldeira, J. (2009). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Edições Almedina. SA

Capelo, C., & Dias, J. (2010). Instrumentos de gestão da dinâmica da empresa. In R. Pereira. *Balanced Scorecard Dinâmico : Uma proposta de modelação da dinâmica das organizações*. Lisboa: Escolar Editora. Retirado de: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1347/Capelo%20e%20Dias%202010.pdf?sequence=1>

Colaço, C. (2013). *Planear uma Investigação*. Textos de apoio da disciplina de Técnicas de Investigação em Gestão do Desporto do XVII Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa – não publicado.

Costa, H. (2012). *O Balanced Scorecard como Instrumento Integrador da Gestão de Risco*. Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Retirado de: <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1455>

Dábrio, M. (2010). *Articulação entre a Avaliação de Desempenho Docente e o Balanced Scorecard no Sistema Educativo Português*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.

Epstein, M., & Manzoni, J. (1998). *Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*, *European Management Journal*, Vol. 16, nº 2, 190-203.

Guerreiro, H. (2015). *Avaliação do Desempenho através do Modelo Balanced Scorecard-Estudo de Caso da Sports Direct Bretton*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.

Hernandes, C., Cruz, C., & Flacão, S. (2000). Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol.1, nº2, 2-8.

Retirado de: <http://www.ceap.br/material/MAT09042010215420.pdf>

Herrero, E. (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro, 3ª Edição, Campus/Elsevier. Retirado de:

https://books.google.pt/books?id=10ZCPKhe-4C&printsec=frontcover&dq=emilio+balanced+scorecard&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=emilio%20balanced%20scorecard&f=false

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, vol 70, nº1, 71-79. Retirado de:

<http://strategus.it/files/The-Balanced-Scorecard---Measures-That-Drive-Performance.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, nº2, 6-11.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, nº2, 37-41.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro. (L. Filho, Trad.) Rio de Janeiro, 21ª Edição, Campus/Elsevier. Retirado de:

https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=XQ-EIA_HJWYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=balanced+scorecard&ots=IvOUvFcWaY&sig=nDW14hvEJvDa7pdsluoCbvOV5ao&redir_esc=y#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. (A. Serra, Trad.) Rio de Janeiro, 12ª Edição, Campus/Elsevier. Retirado de:

https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=dal7HSO5P9sC&oi=fnd&pg=PA7&dq=balanced+scorecard&ots=IWp3rgWQf8&sig=10kxx4pUhuUGGR_wkwGzvCi1ZGo&redir_esc=y#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, nº2, 50-55.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, nº2, 21-25.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.

Lopes, P. (2016). *Avaliação de Desempenho em Micro Empresas - Estudo de Caso do Ginásio Personalbody Oeiras*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.

Madeira, P. (2000). Balanced Scorecard : Um novo Sistema de Avaliação. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, vol 6, Fevereiro 2000. Retirado de:
<http://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/966>

Martinho, V. (2014). *Balance Scorecard aplicado à Academia Sporting*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.

Moreira, M. (2016). *Avaliação do Desempenho numa Organização Desportiva – O Balanced Scorecard adaptado às piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.

Niven, P. (2005). *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Nogueira, T. (2016). *Metodologias de Avaliação do Desempenho - Aplicação do Balanced Scorecard nas Modalidades de Combate do Estádio Universitário de Lisboa*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.

Pires, A., & Barreira, M. (2012). Balanced Scorecard em pequenas Entidades - Estudo de Caso. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion*, vol X, nº20, Junho – Dezembro 2012. Retirado de:
<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9018/1/BSC%20-%20Amelia%20Martins%20%26%20Marco%20Barreira.pdf>

Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto - Desenvolvimento Organizacional*. Porto: Apogesd.

Prieto, V.C, Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, vol 13, nº1, 81-92, jan-abr 2006. Retirado de: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf>

Saiote, S. (2014). *Sistema de Gestão da Performance - Uma Aplicação ao Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal*. Dissertação de Mestrado, ISG - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.

Saraiva, H., & Alves, M. (2013). Balanced Scorecard em Portugal: sua difusão, evolução e consequências da sua utilização. *Revista do Instituto Internacional de custos*, nº11, Julho 2013. Retirado de:

<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/3154/1/Artigo%20na%20revista%20Balanced%20scorecard%20em%20Portugal%20sua%20difus%C3%A3o%20e%20consequ%C3%Aancias%20da%20sua%20utiliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Silva, M. (2015). *Avaliação do Desempenho das Organizações Desportivas sem Fins Lucrativos através do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa, Portugal.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.

Sites

<http://www.adidas.com/pt>